



Deputi Pengendalian dan Pencemaran  
Kementerian Lingkungan Hidup Republik Indonesia

Alamat :  
Jalan D.I. Panjaitan Kav. 24  
Kebon Nanas, Jakarta Timur 13410  
Telephone: +62 021-8580067-68 (hunting), 8517184  
E-mail: edukom@menlh.go.id  
Website: www.menlh.go.id



Jurusan Pembangunan Sosial dan Kesejahteraan  
FISIPOL UGM

Alamat :  
Jalan Socio Yustisia Nomor 2 Bulaksumur, Yogyakarta 55281  
Telephone : 0274-512700, 0274-563362 ext. 213  
Fax : 0274-512700 ext. 222  
Email : psdk@ugm.ac.id  
Web : www.fisipol.ugm.ac.id



Indikator Proper Hijau ASPEK PENGEMBANGAN MASYARAKAT (Community Development)



# Indikator Proper Hijau

## Aspek Pengembangan Masyarakat

(Community Development)

Peraturan Menteri Lingkungan Hidup Republik Indonesia  
Nomor 06 Tahun 2013 Tentang PROPER



**Indikator Proper Hijau**

**Aspek**

**Pengembangan**

**Masyarakat**

*(Community Development)*

**Peraturan Menteri Lingkungan Hidup Republik Indonesia  
Nomor 06 Tahun 2013 Tentang PROPER**

Penulis:

Bahrudin, M.Sc.

Krisdyatmiko, M.Si.

Danang Arif Darmawan, M,Si.

Soetomo, M.Si.

**Deputi Pengendalian dan Pencemaran  
Kementerian Lingkungan Hidup Republik Indonesia**

Alamat :

Jalan D.I. Panjaitan Kav. 24

Kebon Nanas, Jakarta Timur 13410

Telephone: +62 021-8580067-68 (hunting), 8517184

E-mail: [edukom@menlh.go.id](mailto:edukom@menlh.go.id)

Website: [www.menlh.go.id](http://www.menlh.go.id)

**Jurusan Pembangunan Sosial dan Kesejahteraan  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Gadjah Mada**

Alamat :

Jalan Socio Yustisia Nomor 2 Bulaksumur, Yogyakarta 55281

Telephone : 0274-512700, 0274-563362 ext. 213

Fax : 0274-512700 ext. 222

Email : [psdk@ugm.ac.id](mailto:psdk@ugm.ac.id)

Web : [www.fisipol.ugm.ac.id](http://www.fisipol.ugm.ac.id)

# DAFTAR ISI

DAFTAR ISI ..... iii

## **BAB I**

KEBIJAKAN

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) ..... 1

## **BAB II**

STRUKTUR DAN

TANGGUNGJAWAB ORGANISASI

*CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* (CSR) ..... 11

## **BAB III**

PENDANAAN *CORPORATE SOCIAL*

*RESPONSIBILITY* (CSR) ..... 21

## **BAB IV**

PERENCANAAN

PENGEMBANGAN MASYARAKAT (COMDEV)

*CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* (CSR) ..... 25

## **BAB V**

IMPLEMENTASI ..... 55



<b>BAB VI</b>	
MONITORING DAN EVALUASI .....	59
<b>BAB VII</b>	
HUBUNGAN SOSIAL (INTERNAL DAN EKSTERNAL) .....	71
<b>BAB VIII</b>	
PUBLIKASI DAN PENGHARGAAN .....	89

# BAB I

## KEBIJAKAN *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* (CSR)

Kebijakan *corporate social responsibility* merupakan pedoman yang wajib dipatuhi dalam merumuskan strategi dan melakukan tindakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kebijakan menjadi dasar untuk memperjelas strategi sehingga lebih spesifik/fokus, kongkrit dan operasional. Oleh sebab itu, kebijakan disusun di masing-masing unit yang di Proper. Bagi perusahaan yang memiliki kebijakan di tingkat korporat perlu mengkontekstualisasikan sesuai dengan kondisi di masing-masing unit.

Secara substansi, minimal ada dua hal yang diatur dalam kebijakan. Pertama, terkait dengan isu yang menjadi fokus perhatian CSR. Prioritas isu dalam kebijakan ini menjadi dasar bagi *Community Development Officer* (CDO) atau nama lain untuk menganalisis rasionalitas tindakan dalam mencapai sasaran. Kedua, kebijakan memuat wilayah yang menjadi tempat pelaksanaan program CSR. Penegasan wilayah program ini penting untuk mengarahkan CDO dalam mengimplementasikan program. Selain itu juga membantu CSO menyampaikan kepada pihak-pihak terkait yang menginginkan program CSR diimplementasikan di luar wilayah yang sudah ditetapkan. Ada beberapa kriteria kebijakan yang baik yakni:

1. Menggambarkan arah yang jelas tentang kondisi masa depan yang ingin dicapai (*clarity of direction*)
2. Menjawab permasalahan dan/atau isu strategis di lingkungan perusahaan atau di wilayah lain yang sudah ditetapkan
3. Disertai dengan penjelasan yang lebih operasional sehingga mudah dijadikan acuan bagi perumusan strategi dan program (*articulative*)
4. Sejalan dengan visi dan misi perusahaan

Proper mendorong perusahaan berkontribusi dalam upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat di wilayah produksi atau tempat lain yang sudah ditetapkan. Nilai yang menjadi prinsip penyusunan kebijakan CSR dalam Proper adalah ”pemberdayaan”. Oleh sebab itu, substansi dalam kebijakan CSR tidak hanya menyangkut tentang ”harmonisasi” antara perusahaan dan masyarakat, melainkan upaya terstruktur untuk mendorong kemandirian masyarakat. Kata harmonisasi hampir ditemukan di setiap kebijakan yang disusun oleh perusahaan peserta Proper 2011 dan 2012. Masih banyak perusahaan yang masih menempatkan kondisi ”harmonis” sebagai tujuan. Oleh sebab itu, tidak mengherankan apabila sebagian besar program CSR bersifat insidental atau sering disebut sebagai ”pemadam kebakaran”. Metode pemadam kebakaran akan mendorong akselerasi permintaan masyarakat dari waktu ke waktu, sedangkan kapasitas perusahaan terbatas. Karakteristik kebijakan CSR seperti ini tidak strategis untuk masa depan perusahaan.

Gambar. Penyusunan Kebijakan *Corporate Social Responsibility*



Prinsip perumusan kebijakan CSR menempatkan kondisi harmonis bukanlah suatu tujuan melainkan implikasi dari hubungan fungsional yang seimbang antara perusahaan dan masyarakat. Untuk menyusun kebijakan yang kontekstual dan strategis, minimal ada 4 dokumen yang dapat menjadi input yakni: visi dan misi perusahaan, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), *social mapping* dan agenda Internasional. Di antara keempat dokumen tersebut, 2 dokumen mewakili konteks lokal yakni *social mapping* dan RPJMD. Dokumen *social mapping* memuat tiga hal mendasar yakni peta aktor, peta masalah dan peta potensi di wilayah program. Dokumen ini dapat disusun secara internal oleh perusahaan atau bekerjasama dengan pihak ke-tiga. Ada banyak definisi dan standardisasi *social mapping* sehingga banyak *social mapping* yang hasilnya tidak sesuai dengan kebutuhan. Untuk menghindari hal tersebut, perusahaan dapat menggunakan indikator *social mapping* yang tertuang dalam Peraturan Menteri Lingkungan Hidup No. 5 tahun 2011 tentang Proper sebagai ruang lingkung kerja dengan pihak ketiga. Sedangkan dokumen RPJMD dapat diakses di masing-masing situs pemerintah daerah atau Badan Perencanaan Pembangunan Daerah. Dokumen ini wajib



dipublikasikan kepada publik seperti tertuang dalam Undang-undang nomor 14 tahun 2008 dan Peraturan Pemerintah Nomor 61 tahun 2010 tentang pelaksanaan undang-undang keterbukaan informasi publik.

Sedangkan input dari agenda global dapat dilihat dari beberapa situs internasional. Misalnya untuk agenda pembangunan sumberdaya manusia (*human development index*) dapat dilihat di situs [hdr.undp.org](http://hdr.undp.org). Sedangkan agenda pembangunan milenium (*millenium development goals*) dapat dilihat secara detail di situs [www.un.org/millenniumgoals](http://www.un.org/millenniumgoals) MDGs menjadi kesepakatan arah pembangunan di 191 negara. MDGs memuat 8 tujuan, 16 target dan 63 indikator. Dalam konteks ini, perusahaan melalui program CSR dapat berkontribusi untuk meningkatkan capaian pada beberapa indikator MDGs di wilayah produksi

## ***Agenda Millenium Development Goals***

### **Tujuan 1**

#### **Mengentaskan kemiskinan ekstrim dan kelaparan**

- ▶ **Target Ia** : Mengurangi hingga setengahnya Penduduk yang hidup dibawah garis kemiskinan ekstrim
  - 1.1 Proporsi penduduk yang hidup di bawah \$1 (PPP) per hari
  - 1.2 Rasio kesenjangan tingkat kemiskinan
  - 1.3 Porsi dari populasi dalam kategori 20% penduduk termiskin dalam konsumsi nasional
  
- ▶ **Target 1b**: Mencapai ketenagakerjaan yang produktif dan pekerjaan layak merata, termasuk wanita dan usia muda
  - 1.4 Tingkat pertumbuhan produk nasional bruto per orang
  - 1.5 Rasio tingkat pekerjaan penduduk

- 1.6 Proporsi penduduk yang bekerja dan berpenghasilan \$1 (PPP) per hari
- 1.7 Proporsi tenaga kerja yang menghidupi diri sendiri dan yang menghidupi keluarga di dalam angka total penyerapan tenaga kerja
- ▶ **Target 1c:** Mengurangi Jumlah penduduk yang menderita kelaparan hingga setengahnya
  - 1.8 Jumlah balita dengan berat badan dibawah normal
  - 1.9 Proporsi penduduk yang mengkonsumsi nilai gizi kalori di bawah standar minimum

## **Tujuan 2**

### **Mencapai pendidikan dasar untuk semua**

**Target :** Memastikan anak laki-laki dan perempuan dapat menyelesaikan pendidikan dasar

- ▶ 2.1 Netto jumlah pendaftaran pendidikan dasar
- ▶ 2.2 Proporsi pelajar yang menyelesaikan pendidikan dari kelas 1 hingga kelas akhir di pendidikan dasar
- ▶ 2.3 Tingkat kemampuan baca-tulis laki-laki dan perempuan usia 15-24 tahun

## **Tujuan 3**

### **Memajukan kesetaraan gender dan memberdayakan perempuan**

**Target 3:** Menghapus ketimpangan gender di tingkat pendidikan sekolah dasar dan menengah pada tahun 2005, dan pada semua tingkat pendidikan pada tahun 2015

- ▶ 3.1 Rasio anak laki-laki dengan anak perempuan yang mengenyam pendidikan tingkat dasar, menengah dan lanjut

- ▶ 3.2 Proporsi dari wanita sebagai pekerja upahan di sektor non-pertanian
- ▶ 3.3 Proporsi perwakilan wanita dalam parlemen nasional

#### **Tujuan 4**

##### **Mengurangi tingkat kematian anak**

**Target 4:** Mengurangi tingkat kematian anak usia 0-5 tahun hingga dua per tiga bagian

- ▶ 4.1 Angka kematian balita
- ▶ 4.2 Angka kematian bayi
- ▶ 4.3 Jumlah bayi usia satu tahun yang diimunisasi campak

#### **Tujuan 5**

##### **Memperbaiki kualitas kesehatan ibu hamil**

**Target 5a:** Mengurangi angka kematian ibu hingga 75%

- ▶ 5.1 Angka mortalitas ibu
- ▶ 5.2 Jumlah proses kelahiran yang ditangani oleh tenaga medis terlatih

**Target 5b:** Menyediakan akses kepada kesehatan reproduksi secara merata

- ▶ 5.3 Tingkat penggunaan kontrasepsi
- ▶ 5.4 Tingkat kelahiran remaja
- ▶ 5.5 Jaminan perawatan pra-kelahiran (sekurang-kurangnya satu kunjungan dan minimal empat kunjungan)
- ▶ 5.6 Kebutuhan yang belum terpenuhi dalam hal keluarga berencana

## Tujuan 6

### Memerangi HIV/AIDS, malaria dan penyakit menular lainnya

**Target 6a:** Menghentikan dan mulai menurunkan kecenderungan penyebaran HIV/AIDS

- ▶ 6.1 Banyaknya penderita HIV berusia 15-24 tahun
- ▶ 6.2 Penggunaan kondom dalam aktivitas seksual resiko tinggi
- ▶ 6.3 Proporsi dari populasi usia 15-24 tahun yang mempunyai pengetahuan tentang HIV/AIDS yang komprehensif dan tepat
- ▶ 6.4 Rasio kehadiran di sekolah antara yatim piatu dengan bukan-yatim piatu berusia 10-14 tahun

**Target 6b:** Tercapainya akses perawatan secara merata dan universal bagi penderita HIV/AIDS pada tahun 2010

- ▶ 6.5 Proporsi dari populasi penderita infeksi HIV tingkat lanjut yang mempunyai akses kepada pengobatan antiretroviral

**Target 6c:** Menghentikan dan menurunkan kecenderungan penyebaran malaria dan penyakit menular lainnya

- ▶ 6.6 Jumlah insiden dan angka kematian karena Malaria
- ▶ 6.7 Proporsi balita yang tidur menggunakan tirai ranjang yang sudah mengandung insektisida
- ▶ 6.8 Proporsi balita yang menderita demam dan dirawat dengan obat-obatan anti-malaria yang tepat
- ▶ 6.9 Jumlah insiden, eksistensi umum, dan angka kematian karena tuberkulosa
- ▶ 6.10 Proporsi penyakit tuberkulosis (TBC) yang terdeteksi dan terobati dibawah supervisi langsung perawatan jangka pendek

## Tujuan 7

### Memastikan kelestarian lingkungan

**Target 7a:** Mengintegrasikan prinsip pembangunan berkelanjutan ke dalam kebijakan dan program Negara; serta mengembalikan sumber daya alam yang hilang

**Target 7b:** Mengurangi kadar hilangnya keragaman alam dan menurunkan tingginya kadar kehilangan tersebut secara signifikan pada tahun 2010

- ▶ 7.1 Proporsi dari dataran hutan
- ▶ 7.2 Total emisi CO<sub>2</sub> per kapita dan per \$1 GDP (PPP)
- ▶ 7.3 Konsumsi bahan perusak ozon
- ▶ 7.4 Proporsi dari jumlah ikan dalam batasan aman lingkup hayati
- ▶ 7.5 Proporsi dari sumber air yang digunakan
- ▶ 7.6 Proporsi dari daratan dan lautan yang terlindungi
- ▶ 7.7 Proporsi dari spesies yang terancam punah

**Target 7c:** Mengurangi hingga setengahnya jumlah penduduk yang tidak memiliki akses terhadap air minum yang aman dan sanitasi dasar

- ▶ 7.8 Proporsi dari populasi yang menggunakan sumber air minum berkualitas
- ▶ 7.9 Proporsi dari populasi yang menggunakan sarana sanitasi berkualitas

**Target 7d:** Tercapainya perbaikan yang berarti bagi kualitas hidup untuk sekurang-kurangnya 100 juta penduduk yang tinggal di daerah kumuh pada tahun 2020

- ▶ 7.10 Proporsi dari penduduk kota yang hidup di wilayah kumuh

## Tujuan 8

### Mengembangkan kemitraan untuk pembangunan

**Target 8a:** Mengembangkan sistem keuangan dan perdagangan yang terbuka, berbasis peraturan, dapat diprediksi, dan tidak diskriminatif. Termasuk komitmen kepada sistem pemerintahan yang baik dan bertanggung jawab, pengembangan kesejahteraan dan pengurangan tingkat kemiskinan pada taraf nasional dan internasional.

**Target 8b:** Mengatasi persoalan khusus negara-negara yang paling tertinggal. Hal ini termasuk akses bebas tarif dan bebas kuota untuk produk ekspor mereka, meningkatkan pembebasan utang untuk negara berutang besar, penghapusan utang bilateral resmi dan memberikan ODA yang lebih besar kepada negara yang berkomitmen menghapuskan kemiskinan.

**Target 8c:** Mengatasi kebutuhan khusus di negara-negara daratan dan kepulauan kecil (melalui Rencana Pelaksanaan Pembangunan Berkesinambungan untuk Negara kepulauan kecil, dan hasil dari sesi khusus dari Rapat Umum ke-22)

**Target 8d:** Menangani hutang negara berkembang melalui upaya nasional maupun internasional agar pengelolaan hutang berkesinambungan dalam jangka panjang. Beberapa dari indikator di bawah ini dimonitor secara terpisah bagi Negara paling tertinggal, Afrika, Negara daratan dan Negara kepulauan kecil. Pembiayaan pembangunan (*Official Development Assistance* atau ODA)

- 8.1 Netto dari ODA, total dan untuk Negara paling tertinggal, sebagai persentasi dari pendapatan nasional bruto donor OECD/DAC.
- 8.2 Proporsi dari total bilateral, alokasi sektor dari donor OECD/DAC untuk pelayanan kesejahteraan pokok (pendidikan dasar, perawatan kesehatan pokok, nutrisi, air bersih dan sanitasi).



- 8.3 Proporsi dari bantuan bilateral resmi tidak terikat yang diberikan oleh donor OECD/DAC.
  - 8.4 ODA yang diterima oleh Negara daratan sebagai proporsi dari produk nasional bruto Negara tersebut.
  - 8.5 ODA yang diterima oleh Negara kepulauan kecil sebagai proporsi dari pendapatan nasional bruto Negara tersebut.
- Akses pasar,

# BAB II

## STRUKTUR DAN TANGGUNGJAWAB ORGANISASI *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)*

Perspektif institusionalisme mensyaratkan adanya struktur organisasi dan tata kelola sumberdaya manusia yang tepat dibidang CSR. Adanya struktur ini memungkinkan program CSR dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip pemberdayaan. Selain itu juga terbuka peluang untuk berkolaborasi dengan institusi lain karena ada sumberdaya manusia yang jelas yang menjadi sarana komunikasi antar pihak. Proper melihat kapasitas kelembagaan CSR melalui beberapa indikator yakni:

1) Jumlah Sumberdaya Manusia

Jumlah sumberdaya-sumberdaya manusia yang mendapat mandat khusus (*main job*) CSR. Untuk mengukur indikator ini digunakan **rasio** antara sumberdaya manusia yang mendapat mandat khusus CSR (*main job*) terhadap keseluruhan sumberdaya manusia di unit.

2) Kualifikasi Akademik

*Community Development Officer (CDO)* atau dengan sebutan lainnya dituntut untuk memiliki kemampuan konseptual dan empirik. Kemampuan konseptual yang dimaksud adalah menguasai konsep teoritis kedudukan CSR dalam perusahaan dan pemberdayaan masyarakat secara mendalam, serta mampu memformulasikan penyelesaian masalah prosedural. Pada tataran empirik, CDO mampu

mengambil keputusan strategis berdasarkan analisis informasi dan data serta memberikan petunjuk dalam memilih berbagai alternatif solusi. Selain itu juga mampu berkontribusi dalam pengambilan keputusan strategis dalam menentukan berbagai alternatif penanganan masalah sosial dan pembangunan di tingkat komunitas lokal, kabupaten/kota, provinsi dan/atau mampu mengambil keputusan strategis dalam menentukan berbagai alternatif penanganan masalah individu, keluarga dan kelompok kecil. Berbagai kemampuan di atas dimiliki oleh seseorang yang telah menyanggah pendidikan Sarjana (S1). Dengan demikian, idealnya latar belakang pendidikan (S1) menjadi syarat dalam mengisi sumberdaya manusia di departemen CSR atau nama lainnya.

### 3) Kompetensi

Kompetensi merupakan perpaduan kemampuan *soft skills* dan *hard skills* yang dimiliki oleh *community development officer* (CDO) atau nama lainnya dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Kemampuan *soft skills* terdiri dari dua aspek yakni: kepribadian dan sosial. Sedangkan *hard skills* terdiri dari satu aspek kompetensi profesional.

Kompetensi kepribadian yang dimaksud meliputi:

- Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia
- Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
- Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa
- Menunjukkan etos kerja, tanggungjawab yang tinggi, rasa bangga menjadi CDO dan rasa percaya diri

Kompetensi Sosial yang dimaksud meliputi:

- Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi
- Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pekerja, atasan, pemerintah, dan masyarakat
- Beradaptasi di tempat bertugas yang memiliki keragaman sosial budaya
- Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain

Kompetensi Profesional yang minimal dimiliki oleh seorang *Community Development Officer* (CDO) atau nama lainnya adalah:

- Strategi-strategi pemberdayaan masyarakat
- Pemetaan Sosial (*social mapping*)
- Negosiasi Konflik
- Pengorganisasian Masyarakat
- Fasilitasi Forum
- Advokasi Masyarakat
- Pengelolaan Program meliputi:
  - o Perencanaan
  - o Instrumentasi dan Implementasi
  - o Monitoring dan Evaluasi
  - o Terminasi
  - o Replikasi

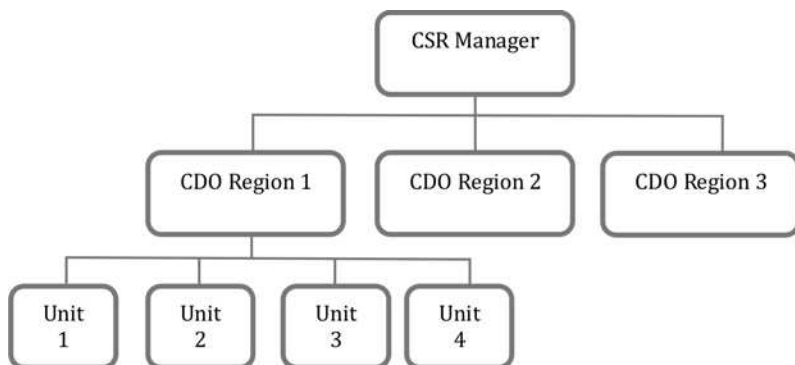
#### 4) Model Kelembagaan

Model kelembagaan CSR sangat mempengaruhi efektivitas kinerja. Komitmen manajemen, kemampuan

finansial, karakteristik produksi dan cakupan wilayah merupakan beberapa variabel yang menentukan bentuk model kelembagaan CSR. Ada beberapa model yang dapat menjadi acuan pengembangan kelembagaan yakni: model regional, model sektoral, model kewilayahan, model dukungan konsultan, dan model kombinasi.

Model regional adalah bentuk struktur organisasi CSR yang hanya menempatkan community development officer (CDO) di tingkat regional. Main job jabatan terkait dengan CSR ada pada tingkat pusat dan regional. Model regional ini kurang optimal karena ketiadaan CDO di tingkat unit. Padahal mereka yang sehari-hari bertemu masyarakat secara langsung. Dalam konteks perencanaan, model ini lebih banyak menggunakan metode *top down*. Hal ini terjadi karena tidak ada CDO di tingkat unit sehingga dukungan informasi sangat terbatas. *Engagement index* antara perusahaan dan masyarakat pada model ini rendah karena ketidakjelasan pola komunikasi dan pengorganisasian masyarakat. Implikasi ini muncul akibat terputusnya struktur organisasi CSR yang tidak sampai pada tingkat unit.

Gambar Struktur Organisasi Model Regional

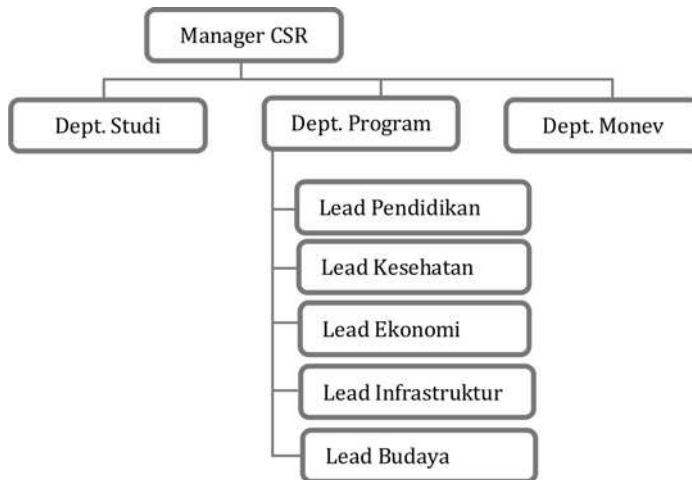


disusun berdasarkan sektor yang menjadi program CSR. Beberapa sektor yang lazim seperti pendidikan, kesehatan, ekonomi produktif, infrastruktur dan budaya. Penempatan sumberdaya manusia pada model ini dilakukan berbasis sektoral. Pola rekrutmen pada model ini dilakukan secara spesifik sesuai dengan sektor. Oleh sebab itu, model ini memiliki sumberdaya manusia yang kompeten di bidangnya. Program-program CSR yang inovatif dan inspiratif banyak lahir dari model ini.

Kelemahan model ini yang perlu dipertimbangkan adalah sinkronisasi dan kontestasi. Tidak dipungkiri bahwa masing-masing sektor berusaha menjadi yang terbaik sehingga ada nuansa kontestasi program antar bidang. Kontestasi dimulai dari perencanaan anggaran di masing-masing sektor sampai implementasi program. Kelemahan lain adalah cukup rendahnya *engagement index* antara perusahaan dan masyarakat. Rendahnya *Engagement index* karena sistem kerja memungkinkan banyak orang datang dan pergi di suatu wilayah. Masyarakat akan mengenal sejumlah orang sesuai dengan program CSR yang ada di desanya. Semakin banyak aktor semakin tidak efektif melahirkan “maskot” hubungan antar perusahaan dengan masyarakat.



Gambar Struktur Organisasi Model Sektoral

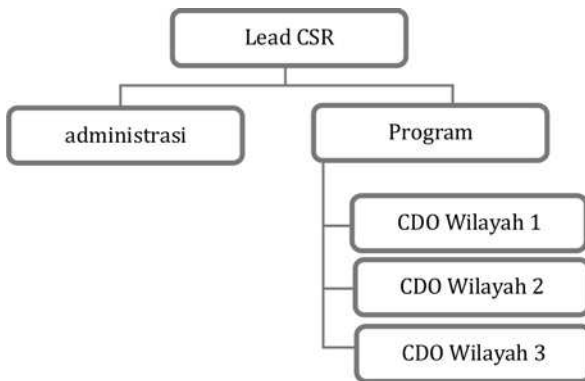


Model kewilayahan adalah struktur organisasi CSR yang disusun berdasarkan cakupan wilayah kerja. Pada model ini jumlah sumberdaya manusia ditentukan oleh berapa desa yang menjadi mitra binaan. Pada umumnya, masing-masing CDO bertugas mengorganisir masyarakat antara 2-3 desa. Model ini cukup efektif membangun hubungan positif antara perusahaan dengan masyarakat. *Engagement index* cukup tinggi karena lahir “maskot-maskot” penghubung antara perusahaan dengan masyarakat. Pola perencanaan pada model ini bersifat *bottom up*. Adanya CDO yang setiap hari ada di tengah masyarakat memungkinkan pengorganisasian masyarakat untuk perubahan yang lebih baik.

Kelemahan struktur model sektoral ini adalah ketimpangan program CSR. Pola kewilayahaan ini memaksa CDO memahami berbagai sektor misalnya pendidikan, kesehatan, ekonomi, infrastruktur dan budaya. Tidak banyak CDO yang memiliki multi talenta di beberapa sektor tersebut. Kelemahan lain dari model ini adalah “personifikasi hubungan”. Munculnya “maskot”

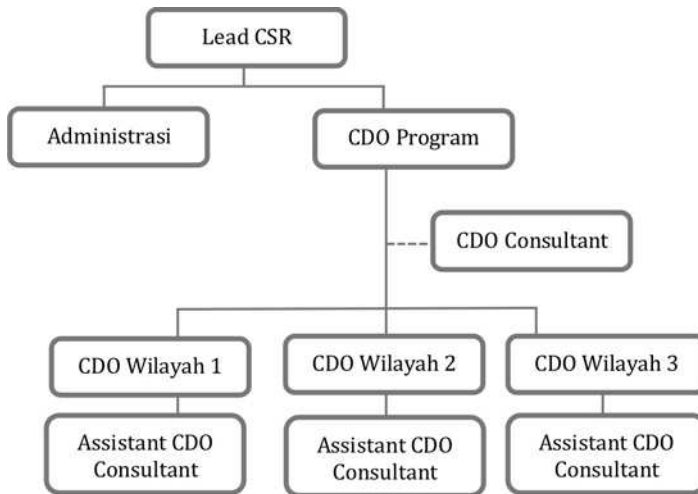
hubungan sangat baik untuk membangun kebersamaan antara perusahaan dengan masyarakat. Namun demikian, dukungan tata kelola yang baik berpotensi menjadi personifikasi hubungan. Tata kelola yang dimaksud meliputi dokumentasi proses dan jaringan. Pengetahuan proses dan jaringan di desa binaan harus didokumentasikan di perusahaan. Dokumentasi ini penting untuk menjamin kesetaraan informasi bagi siapapun yang mendapatkan tugas di wilayah desa mitra binaan. Kesetaraan informasi merupakan prasyarat untuk menghindari “*relation drop*” karena CDO yang mengundurkan diri atau memasuki masa pensiun.

Gambar Struktur Organisasi Model kewilayahan



Model dukungan konsultan adalah struktur organisasi CSR yang menempatkan konsultan sebagai bagian dalam setiap program CSR. Model ini merupakan modifikasi dari model kewilayahan. Untuk meningkatkan pengetahuan sektoral, perusahaan bekerja sama dengan lembaga lain yang memiliki kompetensi Perusahaan akan bekerjasama dengan lembaga yang memiliki keahlian pertanian organik untuk mendukung program pertanian organik. Semakin banyak program yang dilakukan, maka semakin banyak lembaga yang menjadi mitra perusahaan.

Gambar Struktur Organisasi model dukungan konsultan



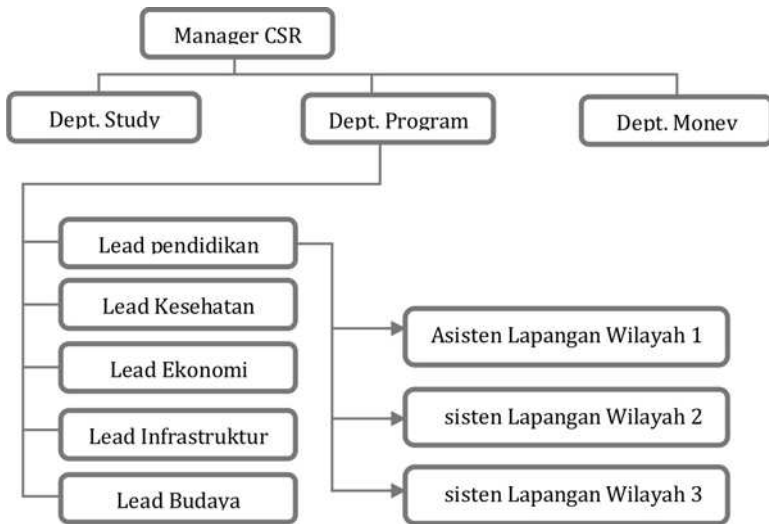
Sisi positif model dukungan konsultan adalah membuka ruang kerjasama antara Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dengan perusahaan. Hubungan kemitraan ini perlu diperkuat untuk menepis kesan buruknya LSM dimata perusahaan. Secara ekonomi, model ini cukup mengakomodir keterbatasan finansial untuk melengkapi struktur organisasi CSR berbasis sektoral. Perusahaan tidak perlu mengangkat ahli pertanian sebagai pekerja tetap karena kompetensi tersebut dapat dipenuhi melalui kerjasama dengan lembaga lain.

Kelemahan struktur model dukungan konsultan adalah adanya potensi kontestasi institusi dimata masyarakat. Di beberapa kasus, identitas konsultan (bendera) lebih berkibar dari pada identitas perusahaan. Masyarakat merasa diberdayakan oleh lembaga konsultan daripada perusahaan. Oleh sebab itu, penegasan identitas penting dalam hubungan antara perusahaan dengan masyarakat. Penegasan identitas dapat dilakukan dengan cara seperti mewajibkan menggunakan identitas

perusahaan misalnya seragam ketika melaksanakan pekerjaan pengorganisasian masyarakat. Skema ini meminimalisir kesalahpahaman masyarakat dalam proses pemberdayaan.

Struktur organisasi model kombinasi merupakan modifikasi untuk meningkatkan keunggulan dan meminimalisir kekurangan masing-masing model, baik sektoral maupun kewilayahaan. Tidak semua perusahaan mampu mengembangkan struktur model kombinasi. Ada beberapa faktor yang menjadi pertimbangan yakni kemampuan finansial dan komitmen manajemen.

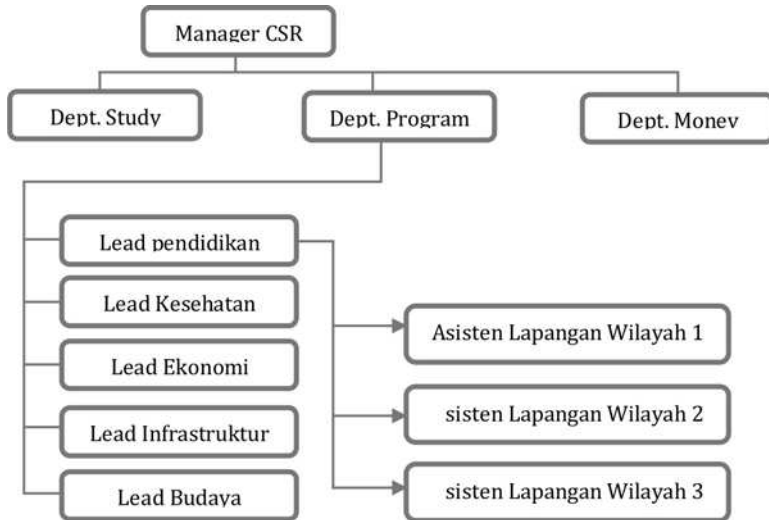
Gambar struktur organisasi model kombinasi



Model kombinasi ini akan melahirkan program-program CSR yang inovatif. Daya dukung sumberdaya manusia yang kompeten baik secara substansi maupun kewilayahaan sangat membantu untuk melahirkan *social lisence*. Bagi industri migas, *social lisence* sangat dibutuhkan untuk menjaga kelangsungan produksi. Model ini layak dikembangkan di industri migas karena karakteristik industrinya rentan terhadap gangguan sosial.

Apalagi di era kelangkaan energy ini, bahwa memproduksi energi lebih sulit dari pada menjual energy.

Gambar struktur organisasi model kombinasi



# BAB III

## PENDANAAN *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* (CSR)

Kemampuan keuangan perusahaan untuk melaksanakan program CSR merupakan faktor penting, namun bukan satu-satunya yang terpenting. Banyak perusahaan yang telah mengalokasikan anggaran besar untuk CSR namun hasilnya tidak sesuai yang diharapkan. Hal ini terjadi karena sebagian besar program CSR berorientasi pada kinerja penyerapan anggaran. Misalnya di salah satu perusahaan yang memiliki alokasi anggaran CSR 2,4 Milyar, 90% dari anggaran tersebut untuk belanja barang dan donasi (*cash*) untuk masyarakat. Pengelolaan keuangan seperti ini tentu tidak mendukung pencapaian tujuan program pemberdayaan masyarakat.

Pengalaman empirik lainnya menunjukkan pengelolaan anggaran CSR yang berbeda. Beberapa perusahaan memiliki anggaran CSR terbatas namun mampu menghasilkan dampak sesuai yang diharapkan. Hasil optimal ini merupakan *outcome* dari beberapa faktor yakni pendanaan, struktur organisasi yang jelas, kapasitas sumberdaya manusia yang baik, tata kelola CSR yang berlandaskan prinsip-prinsip pemberdayaan masyarakat.

Oleh sebab itu, Proper menilai pendanaan CSR tidak hanya jumlahnya melainkan juga konsistensi dan keberlanjutan. Aspek jumlah diukur dengan indikator perbandingan dana CSR dengan laba bersih unit yang diproper. Indikator keberlanjutan dan konsistensi dilihat dari laporan implementasi program CSR



tiga tahun berturut-turut. Dana CSR yang dimaksud merupakan biaya untuk program-program CSR. Tidak termasuk “*omset local vendor*” yang bekerja untuk operasional perusahaan.

<b>Jenis Kegiatan</b>	<b>N-2</b>	<b>N-1</b>	<b>N</b>
<i>Charity</i>	Rp	Rp	Rp
<i>Infrastruktur</i>	Rp	Rp	Rp
<i>Capacity Building</i>	Rp	Rp	Rp
<i>Empowerment</i>	Rp	Rp	Rp

Keterangan:

- N adalah tahun berjalan. Contohnya penilaian Proper tahun 2013. Data laporan keuangan CSR yang disajikan adalah tahun 2013 (sampai bulan sebelum mengumpulkan dokumen ke KLH), Tahun 2012, Tahun 2011.
- Khusus untuk perusahaan Migas. Informasi keuangan CSR disertai dengan perbandingan dana *cost recovery* dengan *non cost recovery*.

Sumber Pembiayaan	Tahun N-2	Tahun N-1	Tahun N
<i>Cost Recovery</i>	Rp	Rp	Rp
<i>Non Cost Recovery</i>	Rp	Rp	Rp

### **Perbandingan dana CSR dengan Laba Bersih.**

Perbandingan dana CSR dengan laba bersih merupakan salah satu indikator yang digunakan untuk menilai komitmen perusahaan terhadap isu sosial di sekelilingnya. Beberapa regulasi seperti Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas yang diturunkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 47 tahun 2012, Undang-Undang Nomor 22 tahun 2001 tentang Minyak dan Gas Bumi, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal Asing belum mengatur secara jelas jumlah anggaran yang dialokasikan untuk CSR.

Satu-satunya regulasi yang secara jelas memandatkan persentase tertentu untuk dana CSR adalah Peraturan Menteri BUMN Nomor 236/MBU/2003 yang direvisi melalui Per-05/MBU/2007 tentang pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Dalam regulasi ini alokasi dana PKBL 4% dari laba yang terdistribusi sebesar 2% untuk kemitraan dan 2 % untuk bina lingkungan. Regulasi ini hanya berlaku untuk perusahaan yang berstatus BUMN.

Proper memutuskan bahwa persentase minimal antara dana CSR dengan laba bersih sebesar 1%. Angka ini jauh lebih rendah atau 0.25 % dari ketentuan regulasi yang ditujukan untuk perusahaan yang berstatus BUMN.

Dana CSR Tahun N	Laba Tahun N-1
	Rp. Laba <i>Corporate</i>
Rp.	Rp. Laba unit yang mengikuti Proper

Keterangan.

- Tahun N adalah tahun berjalan. Contohnya penilaian Proper tahun 2013. Maka data yang disajikan adalah alokasi anggaran CSR tahun 2013 dengan Laba Bersih tahun 2012.
- Bagi perusahaan yang labanya di tingkat korporat. Menyajikan data laba corporate (*audited*) dan simulasi laba unit yang diproper (*unaudited*)



# BAB IV

## PERENCANAAN PENGEMBANGAN MASYARAKAT (COMDEV) *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)*

### **Pemetaan Sosial (*Social Mapping*)**

Hasil *social mapping* diharapkan akan menjadi salah satu referensi utama dalam penyusunan renstra, atau minimal perumusan program CSR yang akan dilaksanakan pada lokasi tertentu. Oleh sebab itu *social mapping* harus memberikan gambaran yang menyeluruh dari lokasi yang ingin dipetakan, meliputi aktor-aktor yang berperan dalam proses relasi sosial, jaringan sosial dari aktor tersebut, kekuatan dan kepentingan masing masing aktor dalam kehidupan masyarakat terutama dalam upaya peningkatan kondisi kehidupan masyarakat, masalah sosial yang ada termasuk keberadaan kelompok rentan, serta potensi yang tersedia baik potensi alam, manusia, finansial, infrastruktur maupun modal sosial. Dari berbagai informasi tersebut akan lebih mudah digunakan sebagai referensi dalam perumusan program CSR. Hal itu disebabkan karena pada dasarnya program yang dirumuskan dan kemudian dilaksanakan adalah upaya untuk memecahkan masalah dengan memanfaatkan potensi dan peluang yang ada.

#### **1. Pemetaan Jaringan Sosial**

Wilayah atau lokasi yang menjadi sasaran *social mapping* dapat dikatakan merupakan *setting* dari proses terjadinya interaksi

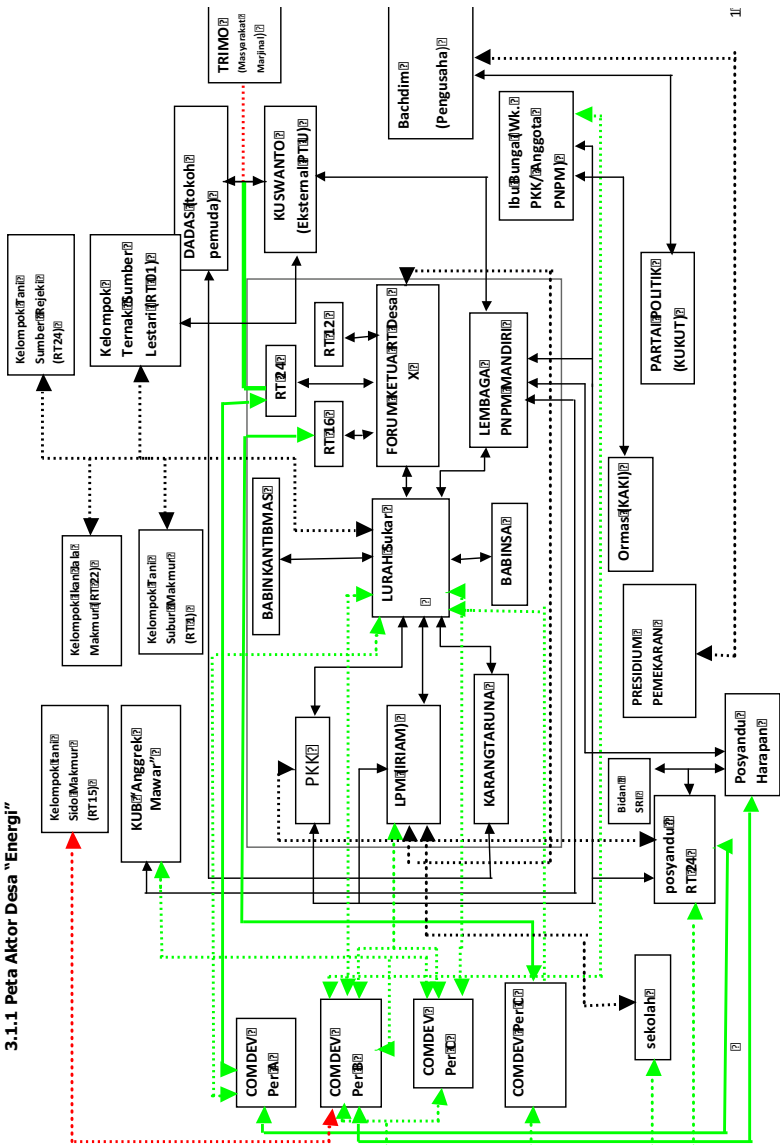
antar individu dan antar kelompok maupun institusi. Hasil interaksi sosial yang terjadi secara berkesinambungan itulah yang kemudian membentuk satuan kehidupan masyarakat di lokasi yang bersangkutan. Dalam hal ini pihak-pihak yang menjadi pelaku proses interaksi sosial tersebut dapat disebut sebagai aktor. Dengan demikian, dalam kehidupan bermasyarakat aktornya dapat berupa individu maupun institusi. Masing-masing aktor mempunyai karakteristik dan latar belakang sosial yang berbeda, mempunyai wawasan dan orientasi berfikir yang berbeda, bahkan juga kepentingan yang berbeda. Oleh sebab itu, interaksi antar aktor secara otomatis membawa konsekuensi interaksi antar karakteristik dan kepentingan yang melatarbelakangi masing-masing aktor.

Itulah sebabnya dalam proses kehidupan masyarakat dimungkinkan terjadinya interaksi antar kepentingan dan wawasan yang sejalan, akan tetapi juga dimungkinkan interaksi antar kepentingan yang tidak sejalan. Kesemuanya itu menyebabkan dalam proses interaksi sosial tersebut secara garis besar menghasilkan dua bentuk hubungan: *associative* dan *dissociative*. Bentuk pertama berpotensi menghasilkan kerjasama dan sinergi, sementara bentuk kedua berpotensi menghasilkan hubungan yang mengarah pada prasangka bahkan konflik. Pemetaan jaringan sosial harus dapat memberikan ilustrasi berbagai bentuk hubungan antar aktor dengan berbagai latar belakang baik dalam posisi sebagai individu maupun institusi, baik yang bersifat *associative* maupun *dissociative*. Sudah tentu tidak mungkin menampilkan keseluruhan aktor yang terlibat dalam kehidupan masyarakat tertentu. Oleh sebab itu, dalam pemetaan tersebut dipilih aktor yang mempunyai peranan menonjol dalam kehidupan masyarakat. Hubungan yang bersifat *associative* diberi label hubungan positif, sementara yang bersifat *dissociative* diberi label hubungan negatif.

Pemetaan jaringan sosial yang menggambarkan hubungan antar aktor, baik individu maupun institusi beserta sifat hubungannya, baik positif maupun negatif sebaiknya dituangkan dalam bentuk skema. Dimungkinkan hubungan antara dua aktor mempunyai sifat keduanya baik positif maupun negatif. Sebagai ilustrasi dapat diberikan contoh, hubungan perusahaan yang melakukan CSR dengan BKM sebagai lembaga yang terbentuk melalui PNPM Mandiri. Terdapat hubungan yang bersifat positif karena ada kerja sama sehingga terjadi hubungan sinergis dan saling mengisi. Walaupun demikian, di balik itu ada hubungan yang bersifat negatif karena telah terjadi rivalitas dan saling klaim kelompok binaan yang berhasil. Contoh lain adalah hubungan tokoh adat dengan lurah. Terdapat hubungan positif pada saat lurah menempatkan adat dan tradisi sebagai bagian modal sosial. Sementara hubungan dapat bersifat negatif karena dalam kesempatan lain, lurah berusaha menghapus beberapa unsur ritual adat karena dianggap sebagai pemborosan, dan hal tersebut mendapat tentangan keras dari tokoh adat.

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas sebaiknya gambar/bagan/skema pemetaan jaringan sosial di dalamnya memuat seluruh aktor baik individu maupun institusi. Hubungan antar aktor digambarkan dalam bentuk garis dan diberi simbol (+) atau (-) sesuai dengan sifat hubungannya. Setelah gambar atau bagan jaringan tersebut ditampilkan, perlu diberi penjelasan seperlunya termasuk penjelasan tentang mengapa dan dalam hal apa hubungannya bersifat positif atau negatif.

3.1.1.1 Peta Aktor Desa "Energi"



## **2. Aktor, kepentingan, jaringan dan posisi sosialnya**

Untuk lebih memberikan gambaran tentang posisi dan latar belakang masing masing aktor dalam hubungan sosial, perlu dideskripsikan lebih lanjut untuk masing masing aktor berkaitan dengan kepentingan, jaringan dan posisi sosial masing-masing. Pada dasarnya terdapat hubungan antara posisi sosial dengan kepentingan. Beberapa contoh posisi sosial untuk aktor individu misalnya tokoh agama, kader kesehatan, penyuluh pertanian. Sementara untuk aktor institusi dapat diklasifikasikan sebagai institusi negara/pemerintah(misalnya pemerintah desa, dinas sosial), Lembaga Swadaya Masyarakat, institusi lokal bentukan baru (misalnya Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Desa/LPMD, Badan Keswadayaan Masyarakat/BKM), institusi lokal tradisional (misalnya institusi adat, institusi Subak), institusi swasta/bisnis (perusahaan). Posisi sosial yang dimiliki setiap aktor membawa konsekuensi adanya peran sesuai posisinya tersebut. Lebih lanjut setiap aktor mempunyai kepentingan untuk mewujudkan perannya. Sementara itu jaringan memberikan gambaran tentang luasnya hubungan sosial aktor baik dengan lingkungan internal masyarakatnya maupun dengan lingkungan eksternal. Aktor yang mempunyai jaringan yang luas dapat berdampak pada semakin luasnya peran dan kepentingannya dan semakin luasnya pengaruh aktor dalam kehidupan masyarakat. Sebagai contoh seorang aktor yang merupakan tokoh agama, maka peran dan kepentingan utamanya adalah memberikan pencerahan kepada masyarakat dalam kehidupan beragama dan menjadi tokoh panutan dalam kehidupan beragama. Apabila tokoh agama tersebut mempunyai jaringan hubungan dengan misalnya sebuah LSM yang bergerak di bidang pemberdayaan masyarakat, maka hal itu dapat menyebabkan tokoh tersebut dalam kehidupan masyarakat juga berperan dan berkepentingan untuk ikut serta dalam upaya pembangunan terutama peningkatan taraf hidup masyarakat.



Nama Aktor Individu/ institusi	Alamat dan atau no hp	Peran/ Kepentingan	Posisi Sosial

Format yang dapat digunakan untuk mendeskripsikan kesemuanya ini dapat diwujudkan dalam bentuk tabel. Tabel tersebut mencantumkan setiap aktor baik individu maupun institusi, serta mendeskripsikan kepentingan, jaringan dan posisi sosialnya masing masing. Sementara itu isi informasi tentang kepentingan, jaringan serta posisi sosialnya dideskripsikan dalam bentuk uraian yang singkat tetapi cukup komprehensif dan jelas.

### 3. Analisis Jaringan

Dalam pembangunan mengenal adanya *stakeholder* dan aktor yang berperan di dalamnya. Apabila berbagai *stakeholder* dan aktor-aktor tersebut dapat bekerjasama dan bersinergi satu sama lain untuk merencanakan, melaksanakan, maupun mengevaluasi program-program pembangunan, maka dampaknya akan dapat lebih mendorong laju perubahan yang diharapkan. Masing-masing *stakeholder* dan aktor tersebut juga memiliki kepentingan, kekuatan, dan posisinya masing-masing dalam kehidupan masyarakat. Kesemuanya itu menjadi gambaran bagaimana peran dan kontribusi masing-masing dalam pembangunan. Peran dan kontribusi yang berbeda tersebut disebabkan karena masing masing aktor mempunyai kepentingan yang berbeda, serta kekuatan yang berbeda pula dalam mempengaruhi warga masyarakat lain. Oleh sebab itu setiap aktor mempunyai kontribusi yang berbeda dalam mempengaruhi proses pembangunan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa besar kecilnya kekuatan yang dimiliki akan menentukan apakah aktor tersebut berada pada posisi dominasi

atau subordinasi. Posisi aktor juga dapat menunjukkan seberapa besar dan bagaimana sifat kepentingan yang dimiliki aktor tersebut. Dilihat dari proses pembangunan, sifat kepentingan memberikan gambaran apakah kepentingan aktor tersebut berpotensi mendukung pembangunan, atau sebaliknya.

Sebagai ilustrasi dapat terjadi adanya aktor yang sebetulnya mempunyai kepentingan dan kemauan yang cukup besar untuk berkontribusi dalam peningkatannya kehidupan bersama, akan tetapi dalam aktualisasinya kontribusinya tidak optimal karena tidak didukung oleh kekuatan yang memadai. Sebaliknya, dimungkinkan dalam masyarakat terdapat aktor yang mempunyai kekuatan besar baik dalam proses pengambilan keputusan bersama maupun kemampuan mempengaruhi warga masyarakat lain, akan tetapi aktor tersebut mempunyai kepentingan yang rendah dalam berkontribusi terhadap proses pembangunan di lingkungan masyarakatnya, bahkan tidak jarang berpotensi menjadi resisten. Pemetaan aktor dilihat dari kekuatan dan kepentingannya tersebut sangat penting dalam merumuskan suatu program karena salah satu kunci keberhasilan program adalah bagaimana berbagai variasi kekuatan dan kepentingan tersebut dikelola, sehingga dapat lebih berpotensi mendorong keberhasilan program dan sebaliknya meminimalisasi resistensi.

Gambar. Kuadran Analisis Jaringan

Tinggi		
Kekuatan		
Rendah	Kepentingan	Tinggi

Pemetaan variasi kekuatan dan kepentingan aktor tersebut dapat dituangkan dalam skema. Apabila untuk kekuatan dan kepentingan masing masing dibedakan menjadi tinggi dan rendah, maka skema tersebut akan mengandung empat variasi. Variasi pertama ditempati oleh aktor-aktor dengan kekuatan tinggi dan kepentingan rendah, variasi kedua ditempati oleh aktor-aktor dengan kekuatan tinggi dan kepentingan tinggi, variasi ketiga ditempati oleh aktor-aktor dengan kekuatan rendah dan kepentingan rendah, variasi keempat ditempati oleh aktor-aktor dengan kekuatan rendah dan kepentingan tinggi.

**4. Identifikasi forum-forum yang digunakan masyarakat untuk membahas kepentingan publik.**

Informasi mengenai forum-forum yang digunakan masyarakat untuk membahas kepentingan publik sangat berguna bagi perusahaan untuk mensosialisasikan berbagai program *community development*. Melalui forum-forum tersebut, perusahaan tidak perlu mengadakan forum sendiri untuk sosialisasi program ke masyarakat.

Tabel.

Nama forum	Keanggotaan	Jadwal/frekuensi	Contak

## 5. Identifikasi Masalah Sosial

Secara umum masalah sosial dapat didefinisikan sebagai kondisi yang tidak diharapkan atau tidak sesuai dengan ekspektasi masyarakat, dengan demikian kondisi tersebut mendorong upaya untuk melakukan perubahan dan perbaikan. Kondisi yang tidak diharapkan tersebut dapat disebabkan karena mengandung unsur merugikan kehidupan bersama baik fisik maupun sosial, atau merupakan pelanggaran terhadap nilai, norma atau standar sosial yang ada. Sudah tentu agar dapat memberikan inspirasi atau dorongan bagi upaya perubahan dan perbaikan, kondisi masalah sosial tersebut harus teridentifikasi. Walaupun masalahnya sudah eksis sejak lama namun apabila tidak atau belum teridentifikasi akan menjadi masalah yang bersifat laten.

Dalam melakukan identifikasi masalah sosial dapat dibedakan menjadi dua pendekatan. *Pertama* melihat masalah sosial pada satuan individu atau *person*. *Kedua* melihat masalah sosial yang terjadi pada level sistem dan struktur masyarakatnya. Dalam pendekatan pertama fokus yang diamati adalah kondisi atau perilaku dari orang perorang sebagai warga masyarakat. Masalah sosial yang merupakan hasil identifikasi dengan pendekatan individual ini misalnya dalam masyarakat tertentu dapat diidentifikasi siapa saja warganya yang termasuk warga miskin, pelaku kriminal, pemabuk. Sementara itu, dalam identifikasi dengan pendekatan kedua, fokus perhatian tidak ditujukan kepada warga masyarakat sebagai individu, akan tetapi kepada sistem atau struktur sosialnya. Dengan pendekatan ini dapat diidentifikasi adanya masalah konflik sosial baik laten maupu manifes, adanya disfungsi kelembagaan dalam sistem

sosial, adanya dominasi dalam kehidupan masyarakat dalam berbagai aspek, misalnya dalam proses pengambilan keputusan.

## 6. Identifikasi Potensi

Setiap masyarakat menyimpan potensi yang dapat digali dan dimanfaatkan untuk peningkatan kondisi kehidupan. Oleh sebab itu setiap upaya untuk pemecahan masalah dalam rangka meningkatkan kondisi kehidupan perlu mempertimbangkan potensi yang tersedia. Untuk maksud tersebut identifikasi potensi menjadi langkah yang cukup penting dalam *social mapping*. Identifikasi potensi perlu dilakukan secara komprehensif meliputi berbagai aspeknya terutama potensi alam, potensi sumberdaya manusia, potensi finansial, potensi fisik/infrastruktur, potensi modal sosial. Potensi alam misalnya, lahan pertanian, sumber air, keindahan alam. Potensi yang berasal dari sumberdaya manusia, menyangkut baik aspek kuantitatif terutama tersedianya penduduk dalam usia produktif, maupun kualitatif yang meliputi tingkat pendidikan, penguasaan keterampilan, motivasi dan etos kerja serta orientasi pekerjaannya. Potensi finansial meliputi baik potensi keuangan yang ada pada tingkat keluarga misalnya tabungan, maupun tersedianya lembaga keuangan dalam masyarakat baik tingkat lokal misalnya kelompok simpan pinjam, koperasi maupun akses terhadap lembaga perbankan. Potensi fisik terutama berupa tersedianya infrastruktur yang mendukung kegiatan sosial ekonomi misalnya saluran irigasi, pasar, prasarana dan sarana transportasi, fasilitas pendidikan, fasilitas kesehatan. Potensi modal sosial berupa nilai dan institusi dalam masyarakat yang dapat mendorong kerjasama dan tindakan bersama untuk meningkatkan kondisi kehidupan bersama. Sebagai contoh, potensi modal sosial terdapat dalam nilai solidaritas sosial dan kesadaran kolektif yang dapat termanifestasikan dalam semangat gotong-royong.

## 7. Analisis Pengembangan Potensi

Kerangka penghidupan berkelanjutan memberikan panduan untuk mengidentifikasi potensi sumberdaya manusia, sumberdaya alam, sumberdaya sosial (modal sosial), sarana penunjang keuangan (*financial capital*) dan kondisi infrastruktur publik. Setelah menemukan berbagai sumber penghidupan berkelanjutan tersebut, perusahaan merumuskan peluang pengembangan untuk penghidupan yang lebih baik. Misalnya identifikasi modal keuangan menemukan adanya kelompok simpan-pinjam PKK. Kelompok ini dapat menjadi sasaran program CD dalam rangka peningkatan status dari kelompok menjadi koperasi simpan-pinjam. Harapannya dapat meningkatkan kualitas sistem tata kelola keuangan dan memperluas jangkauan pelayanan

Jenis Potensi	Kondisi saat ini	Peluang pengembangan
Sumberdaya manusia		
Sumberdaya alam		
Sumberdaya sosial		
Sumberdaya keuangan		
Infrastruktur publik		

## 8. Identifikasi Kelompok Rentan

Sebagaimana sudah disampaikan sebelumnya, program yang dirumuskan dan kemudian dilaksanakan harus dapat menjawab kebutuhan pemecahan masalah. Masalah memang dimungkinkan terdapat pada setiap segmen dan lapisan masyarakat. Walaupun demikian, dilihat dari urgensinya, pemecahan masalah semestinya lebih didahulukan bagi lapisan masyarakat yang paling mendesak membutuhkan perbaikan kondisi kehidupan.

Lapisan masyarakat ini sering disebut dengan kelompok rentan. Oleh sebab itu kelompok rentan perlu memperoleh prioritas untuk mendapat penanganan melalui program yang dirumuskan. Untuk maksud tersebut kegiatan *social mapping* juga perlu melakukan identifikasi keberadaan kelompok rentan ini. Sebetulnya pengertian kelompok rentan dapat memiliki cakupan yang luas, meliputi kelompok masyarakat yang berpotensi akan menghadapi masalah karena ketidakmampuan dalam merespon kondisi, perubahan dan perlakuan tertentu. Oleh sebab itu agar mudah diidentifikasi, kerentanan perlu dikaitkan dengan kondisi yang dihadapi, misalnya rentan dalam menghadapi bencana alam, pelanggaran HAM, perubahan kondisi sosial ekonomi. Pada umumnya dikatakan bahwa lansia, anak-anak, wanita hamil termasuk kelompok rentan dalam menghadapi bencana alam, buruh migran terutama yang perempuan rentan terhadap pelanggaran HAM, warga miskin rentan terhadap perubahan kondisi sosial ekonomi terutama yang bersifat mendadak. Supaya tidak terlalu luas cakupannya dan dapat lebih fokus, disarankan identifikasi lebih diprioritaskan pada kelompok yang rentan dalam menghadapi perubahan dan tekanan yang berasal dari kondisi sosial ekonomi. Pada umumnya suatu kelompok masyarakat dikatakan rentan dalam posisi ini disebabkan karena ketiadaan atau minimnya aset dan akses. Sebagai contoh, warga masyarakat miskin termasuk kelompok rentan dalam kriteria ini, karena mereka akan mendapat masalah apabila menghadapi kondisi dan perubahan yang bersifat mendadak, misalnya salah satu anggota keluarganya menderita sakit dan harus dirawat di rumah sakit. Hal itu disebabkan karena mereka tidak punya aset yang dapat digunakan untuk membiayai perawatan di rumah sakit. Kondisinya dapat terbantu apabila mereka mempunyai akses terhadap salah satu bentuk pelayanan sosial, misalnya asuransi kesehatan untuk orang miskin. Dengan demikian warga

masyarakat dikatakan semakin rentan secara sosial ekonomi apabila tidak memiliki keduanya baik aset maupun akses. Oleh karena kelompok rentan ini termasuk yang akan memperoleh prioritas program, maka perlu identifikasi yang jelas, terutama nama dan alamatnya. Walaupun demikian, dalam penentuan kelompok sasaran program tidak harus berarti semuanya berasal dari kelompok rentan. Yang penting apabila program harus dilaksanakan secara berkelompok, maka dalam kelompok yang terbentuk harus mengandung unsur kelompok rentan.

## 9. Kebutuhan Program

Masalah sosial adalah suatu kondisi yang tidak diharapkan sehingga menyebabkan masyarakat membutuhkan upaya untuk merubah atau memperbaikinya. Dengan demikian, program yang dirumuskan dan kemudian dilaksanakan pada dasarnya merupakan upaya menjawab kebutuhan pemecahan masalah ini. Oleh sebab itu program yang direkomendasikan sebagai hasil dari *social mapping* pada dasarnya merupakan hasil analisis untuk menjawab kebutuhan pemecahan masalah dengan memanfaatkan potensi dan peluang yang ada. Urgensi dan prioritas program yang direkomendasikan ditentukan oleh apakah program tersebut berdampak pada pemecahan masalah yang ada, apakah program tersebut melibatkan kelompok masyarakat yang paling membutuhkan peningkatan kondisi kehidupan, apakah program tersebut didukung oleh potensi yang ada dan apakah program tersebut mempunyai efek berantai yang cukup luas baik bidang kegiatannya maupun kelompok sasarannya.

## Rencana Strategis (Renstra) Dan Rencana Kerja (Renja) Pengembangan Masyarakat (CD)

Idealnya, setiap perusahaan memiliki perencanaan CSR yang akan menjadi pedoman tentang apa yang akan dikerjakan



dalam rangka melaksanakan tanggung jawab sosialnya, dalam durasi waktu tertentu. Perencanaan ini lazim disebut dengan Perencanaan Strategis (Renstra) CSR yang pada dasarnya merupakan langkah awal untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan dalam melaksanakan tanggung jawab sosialnya. Tetapi, masih banyak perusahaan sering tidak mengindahkan Renstra, mereka hanya menjalankan aktivitas-aktivitas CSR berdasarkan rutinitas yang biasa dikerjakan atau sekedar merespon proposal yang diajukan masyarakat. Mereka belum memiliki perencanaan yang terdokumentasikan dan menjadi pedoman, baik dalam jangka pendek, menengah dan jangka panjang.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka setiap perusahaan perlu diperkenalkan dengan Renstra. Perkenalan ini perlu dilengkapi dengan pedoman atau teknik menyusun Renstra sehingga bisa diterapkan di organisasinya masing-masing. Dengan demikian, organisasi yang mengelola CSR senantiasa memulai kerjanya dengan menyusun Renstra yang akan menjadi pedoman sekaligus ukuran kinerjanya.

Renstra CSR bukan Renstra Perusahaan. Renstra Perusahaan berisi gambaran umum tentang perencanaan perusahaan secara keseluruhan, mencakup semua bidang kegiatan yang menjadi mandat perusahaan. Renstra CSR khusus membahas tentang strategi perusahaan dalam menjalankan mandatnya di bidang tanggung jawab sosial. Cakupan Renstra CSR tidak seluas Renstra Perusahaan, tetapi di antara dua dokumen ini saling berkaitan karena Renstra CSR tentu mempertimbangkan kondisi internal perusahaan dan kebutuhan pihak lain yang akan dilayani oleh perusahaan.

## Pengertian Renstra

- Perencanaan strategis merupakan proses secara tertata yang berkelanjutan dari pembuatan keputusan yang berisiko, dengan memanfaatkan sebanyak-banyaknya pengetahuan yang mengantisipasi masa depan, mengorganisir secara tertata usaha-usaha melaksanakan keputusan tersebut dan mengukur hasilnya melalui umpan balik yang terorganisir.
- Perencanaan strategis merupakan serangkaian rencana tindakan dan kegiatan mendasar yang dibuat oleh organisasi CSR untuk dilaksanakan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan bersama.
- Menurut Inpres No. 7 Tahun 1999, perencanaan strategis merupakan suatu proses yang berorientasi (berwawasan) pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 sampai 5 tahun dengan memperhitungkan potensi (kekuatan), peluang dan kendala yang ada atau yang bakal timbul.

Defenisi ini menunjukkan arti penting analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Oppotunities, Threat*) dalam Renstra. Perusahaan dapat melakukan analisis SWOT ini, atau jika perusahaan telah memiliki hasil *social mapping*, maka dapat digunakan sebagai modal dasar bagi perumusan Renstra CSR. Dalam laporan *social mapping*, telah tercakup isu-isu strategis yang perlu diperhatikan dalam rangka pengembangan masyarakat. Perusahaan dapat mengintegrasikan pendekatan SWOT dengan hasil *social mapping* untuk merumuskan Renstra yang responsif dan akuntabel

## Manfaat Renstra CSR

- Sebagai pedoman bagi perusahaan dalam melaksanakan program-program dalam rangka CSR
- Diperlukan untuk merencanakan perubahan dalam lingkungan yang semakin rumit dan kompleks.

- Diperlukan untuk mengelola keberhasilan.
- Berwawasan ke depan dan mengelola organisasi secara berkelanjutan.
- Mendorong tercapainya pelayanan kepada pihak yang dilayani.
- Mendorong peningkatan komunikasi di antara perangkat perusahaan sendiri, perusahaan dengan lembaga lain, pemerintah dan masyarakat.

### **Aspek-Aspek yang Terkandung dalam Renstra**

Perencanaan mengandung beberapa hal penting :

- Rumusan visi, misi, tujuan dan sasaran.
- Cara untuk mencapai tujuan dan sasaran, yaitu dalam bentuk kebijakan, program dan kegiatan.
- Dalam merumuskan dan mempersiapkan Renstra CSR, perusahaan harus :
  - Menentukan visi, misi, tujuan dan sasaran yang hendak dicapai perusahaan.
  - Mengenal lingkungan, dimana organisasi melaksanakan interaksinya, terutama suasana pelayanan yang wajib diselenggarakan oleh perusahaan kepada masyarakat.
  - Melakukan berbagai kajian (analisis) yang bermanfaat dalam mengambil posisi perusahaan dalam percaturan mengambil kepercayaan masyarakat.
  - Mempersiapkan semua faktor penunjang yang diperlakukan terutama dalam mencapai keberhasilan CSR.
  - Menciptakan sistem umpan balik (evaluasi, ukuran kinerja) untuk mengetahui hasil guna pencapaian pelaksanaan rencana strategis.

## 1. VISI

Visi adalah gambaran atau cita-cita bersama mengenai masa depan, berupa kesepakatan dan komitmen murni tanpa adanya rasa terpaksa.

### **Tujuan penetapan Visi adalah:**

- Mencerminkan apa yang ingin dicapai perusahaan dalam rangka CSR.
- Memberikan arah yang jelas.
- Menjadi perekat dan menyatakan berbagai gagasan dan kepentingan yang berbeda-beda.
- Mempunyai orientasi terhadap masa depan.
- Menumbuhkan komitmen dan kehendak seluruh jajaran dalam perusahaan.
- Menjamin kesinambungan kepemimpinan.

### **Rumusan Visi harus mencakup :**

- Tujuan terluas dan terumum, termasuk semuanya yang berarti memperjelas arah yang akan dicapai organisasi.
- Gambaran aspirasi masa depan.
- Ilham untuk mendapatkan yang terbaik.
- Pencapaian pada hasil.
- Dapat dibayangkan oleh seluruh anggota organisasi perusahaan.
- Memiliki nilai yang memang diinginkan oleh anggota organisasi perusahaan.
- Memungkinkan untuk dicapai meski dalam jangka yang sangat panjang.
- Terpusat pada permasalahan utama perusahaan agar dapat beroperasi.
- Berwawasan jangka panjang dan tidak mengabaikan perkembangan zaman.

- Dapat dikomunikasikan dan dimengerti oleh anggota organisasi perusahaan atau warga masyarakat.

### **Syarat-syarat Visi yang baik :**

- Dapat dibayangkan oleh semua anggota organisasi perusahaan dan *stakeholders* (***IMAGINABLE***).
- Memiliki nilai yang memang diinginkan dan dicita-citakan (***DESIRABLE***).
- Memungkinkan, wajar dan layak untuk tercapai dalam situasi, kondisi dan kapasitas yang ada (***FEASIBLE***).
- Memusatkan perhatian kepada isu dan permasalahan utama yang menjadi *concern* perusahaan dalam menjalankan fungsi CSR, sehingga perusahaan dapat beroperasi dan terselenggara secara efektif, efisien dan berkelanjutan serta terjaminnya eksistensi perusahaan di masa depan (***FOCUSED***).
- Dapat mengantisipasi dan disesuaikan dengan perubahan jaman (***FLEXIBLE***).
- Dapat dikomunikasikan dan mudah dimengerti oleh semua elemen masyarakat (***COMMUNICABLE***).
- Dapat dirumuskan dan ditulis dengan suatu pernyataan yang singkat, jelas, dan padat (***SIMPLE***)

## **2. MISI**

- Misi merupakan pernyataan yang menetapkan tujuan organisasi perusahaan dan sasaran yang ingin dicapai.
- Pernyataan misi membawa organisasi perusahaan kepada suatu titik dan arah tertentu.
- Misi menjelaskan mengapa perusahaan tersebut melakukan CSR, untuk siapa perusahaan ada, apa yang dilakukannya, dan bagaimana melakukannya.

- Proses perumusan misi perusahaan juga harus memperhatikan orang-orang yang berkepentingan dan memberikan peluang untuk penyesuaian sesuai dengan lingkungan.
- Pernyataan misi yang jelas akan memberikan arahan jangka panjang dan stabilitas dalam pengelolaan dan kepemimpinan dalam organisasi perusahaan.

### **Syarat-syarat Misi yang baik :**

- Menyatakan tujuan dasar keberadaan perusahaan dalam melaksanakan CSR.
- Misi harus dapat dicapai.
- Tidak terlalu umum atau terlalu samar yang berakibat ketidakefektifan pernyataan tersebut dalam memberi arahan.
- Tidak pula terlalu khusus sehingga tidak perlu berubah terlalu cepat.
- Pernyataan tidak sekedar daftar keinginan.
- Dapat diterima dan didukung oleh seluruh elemen masyarakat.

### **3. TUJUAN**

- Tujuan merupakan penjabaran dari pernyataan misi organisasi perusahaan.
- Tujuan adalah hasil akhir yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka 1 sampai 5 tahun.
- Tujuan harus sesuai dengan tugas dan fungsi organisasi perusahaan.
- Tujuan menggambarkan arah yang ingin dicapai dan perbaikan-perbaikan yang hendak diciptakan sesuai dengan tugas dan fungsi organisasi perusahaan.
- Tujuan mempertajam arah/titik pelaksanaan misi, meletakkan kerangka prioritas untuk menitikberatkan arah

semua program dan kegiatan lembaga dalam melaksanakan misi organisasi perusahaan.

- Tujuan memperhatikan peraturan yang berlaku, sejalan dengan kebijakan pemerintah, serta menjelaskan visi dan misi organisasi.
- Tujuan merupakan jawaban dari prioritas atau permasalahan yang terkumpul dalam kajian lingkungan ke dalam maupun keluar, serta dapat dikembangkan untuk menjawab isu-isu penting.
- Tujuan menunjukkan secara jelas arah CSR dan program-programnya.

#### 4. SASARAN

- Sasaran merupakan penjabaran dari tujuan, yaitu sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan oleh organisasi perusahaan dalam jangka waktu satu tahun, 6 bulan, triwulan atau hanya dalam jangka waktu satu bulan.
- Sasaran harus menggambarkan hal yang ingin dicapai melalui tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.
- Keberadaan sasaran menjamin keberhasilan pelaksanaan rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh yang berarti menyangkut keseluruhan organisasi pengelola CSR berikut satuan kerja yang ada.
- Sasaran meletakkan dasar yang kuat untuk mengendalikan dan memantau kinerja organisasi perusahaan.
- Rangkaian sasaran sebagai alat untuk memicu agar semua bagian organisasi perusahaan sadar akan timbulnya permasalahan karena adanya bidang-bidang kegiatan.
- Sasaran diusahakan memiliki kriteria sebagai berikut :
  - Sasaran harus jelas dan spesifik, artinya harus menggambarkan hasil yang diinginkan, bukan cara pencapaiannya.

- Sasaran harus memberikan arah dan tolak ukur yang jelas sehingga dapat dijadikan landasan untuk penyusunan strategi dan kegiatan yang spesifik pula.
- Dapat dinilai dan terukur, sasaran harus terukur dan dapat digunakan untuk memastikan apa dan kapan pencapaiannya.
- Menantang namun dapat dicapai. Bila sasaran harus dijadikan standar keberhasilan, maka sasaran harus menantang namun tidak boleh mengandung target yang tidak layak.
- Berorientasi pada hasil, sasaran harus merumuskan secara khusus hasil yang hendak dicapai.

## 5. STRATEGI

- Strategi berisi sudut pandang dan metode untuk memilih dan menganalisis masalah serta menentukan tindakan untuk penyelesaian masalah.
- Strategi adalah pedoman pelaksanaan tindakan-tindakan tertentu. Seringkali strategi dinyatakan dalam ukuran-ukuran umum yang penafsirannya dapat berbeda-beda.
- Strategi mengatur suatu mekanisme tindakan lanjutan untuk pelaksanaan pencapaian tujuan dan sasaran.

## 6. KEBIJAKAN

Kebijakan adalah pedoman pelaksanaan tindakan-tindakan tertentu. Seringkali strategi dinyatakan dalam ukuran-ukuran umum yang penafsirannya dapat berbeda-beda. Pemilihan kebijakan secara hati-hati dapat mempertajam arti strategi dan menjadi pedoman bagi keputusan-keputusan dalam suatu arah yang mendukung strategi.

Kebijakan merupakan kumpulan keputusan-keputusan yang :



- Menentukan secara teliti tentang bagaimana strategi akan dilaksanakan atau dengan kata lain kebijakan merupakan pedoman pelaksanaan tindakan atau kegiatan tertentu.
- Mengatur suatu mekanisme tindakan lanjutan untuk pelaksanaan pencapaian tujuan dan sasaran.
- Mengarahkan pada kondisi-kondisi dimana setiap pengurus dan pelaksana di organisasi perusahaan mengetahui tentang apakah mereka memperoleh dukungan untuk bekerja dan mengimplementasikan keputusan.

### **Jenis/bentuk kebijakan**

#### **a. Kebijakan Publik**

Kebijakan publik merupakan kebijakan organisasi perusahaan yang mempunyai dampak bagi masyarakat luas baik secara langsung maupun tidak langsung.

#### **b. Kebijakan Teknis**

Merupakan kebijakan yang dibuat oleh organisasi perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan teknis organisasi. Penyusunan kebijakan teknis tidak dapat dilepaskan dari bentuk organisasi yang bersangkutan. Sebagai contoh di lingkungan pemerintahan, kebijakan teknis instansi pengawasan tentunya yang berkaitan dengan pelaksanaan pengawasan. Sedangkan bagi instansi pemerintah yang bergerak dalam bidang pekerjaan umum, kebijakan teknisnya adalah yang berkaitan dengan proyek-proyek pembangunan jalan, jembatan dan lain-lain. Jika hal ini diterapkan pada perusahaan dalam melaksanakan peran CSR, maka kebijakan teknisnya dalam bidang peningkatan kesejahteraan masyarakat.

c. **Kebijakan Alokasi Sumber Daya Organisasi Perusahaan (Sarana dan Prasarana).**

Merupakan kebijakan yang diperlukan untuk menunjang implementasi kebijakan publik dan kebijakan teknis. Kebijakan ini walaupun bersifat hanya sebagai pendukung, akan tetapi dampaknya sangat signifikan terhadap keberhasilan pencapaian kedua kebijakan terdahulu. Tanpa adanya kebijakan yang satu ini, kebijakan publik dan kebijakan teknis organisasi akan terganggu atau bahkan akan menjadi tidak berfungsi sama sekali.

d. **Kebijakan Personalia**

Salah satu sumber organisasi perusahaan yang paling penting adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Sumber daya manusia memegang peranan penting dari saat perumusan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi. Oleh karena itu suatu perusahaan harus menentukan kebijakan bidang personalia dengan sebaik-baiknya.

e. **Kebijakan Keuangan**

Dana, seperti halnya personel, adalah suatu sumber penting bagi organisasi. Dengan dana yang tersedia, organisasi dapat membiayai kebutuhan rutin dan program. Organisasi perusahaan harus mampu membuat kebijakan keuangan yang berkaitan dengan CSR, untuk program-program apa dan bagaimana sistem mengoperasionalkan dana tersebut.

7. **PROGRAM dan KEGIATAN**

- Program kerja pada dasarnya merupakan upaya untuk pelaksanaan strategi dan kebijakan organisasi perusahaan.
- Program kerja merupakan proses penentuan jumlah dan jenis sumber daya yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan suatu rencana.

- Program merupakan penjabaran rinci tentang langkah-langkah yang diambil untuk menjabarkan tujuan, sasaran dan strategi.
- Program kerja dibuat dengan memperhatikan posisi serta prioritas tinggi dan berdampak dalam pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi.
- Kegiatan merupakan penjabaran dari program, berisi rangkaian aktivitas yang menunjukkan operasionalisasi suatu program.

Dalam perumusan program ini, ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan:

**1. Proses perencanaan melibatkan anggota masyarakat.**

Baik dalam penyusunan Renstra maupun Renja, perusahaan harus melibatkan masyarakat sebagai pihak yang terlibat dalam program dan kegiatan CSR. Keterlibatan ini menunjukkan masyarakat sebagai subyek dalam CSR, program harus sesuai dengan kebutuhan masyarakat, memanfaatkan potensi yang ada, terintegrasi dengan program-program lainnya, memunculkan kemandirian dalam arti tidak memunculkan kebiasaan untuk meminta segala sesuatu pada perusahaan. Hal yang perlu diperhatikan pula dalam pelibatan masyarakat adalah jangan sampai yang berpartisipasi dalam perencanaan tersebut hanya kalangan elit atau kelompok-kelompok tertentu. Semua warga harus memiliki keterwakilan dalam perencanaan, terutama kelompok-kelompok marginal/rentan yang sering justru terlewatkan dalam proses-proses perencanaan, padahal merekalah sebenarnya salah satu prioritas program CSR.

Keterlibatan masyarakat tidak boleh sebatas mobilisasi, atau sekedar ada/hadir dalam suatu forum perencanaan. Artinya, mereka harus menjadi partisipan aktif dalam

perencanaan tersebut, menyampaikan pendapat atau gagasannya dan memperjuangkannya agar terakomodasi dalam dokumen perencanaan. Tentu saja akan banyak gagasan yang perlu diakomodasi, sehingga para pihak yang terlibat dalam perencanaan perlu menyusun skala prioritas untuk menentukan program/kegiatan mana yang harus didahulukan.

Proses perencanaan bisa dilakukan dalam sebuah forum yang memang diadakan secara khusus untuk itu. Perlu dibuat notulensinya untuk mengetahui dinamika yang terjadi dalam proses perencanan. *Minutes of meeting* atau catatan proses dan hasil forum perencanaan (yang sering disebut dengan notulensi) merupakan alat bukti yang paling baik untuk menunjukkan keterlibatan masyarakat. Selain notulensi, untuk menunjukkan keterlibatan masyarakat bisa didukung dengan daftar hadir dan foto-foto kegiatan. Tetapi, menunjukkan foto saja sebagai bukti keterlibatan masyarakat dalam perencanaan tidaklah cukup karena foto belum menunjukkan bahwa proses dan substansi dalam perencanaan telah didokumentasikan dan akan ditindaklanjuti dalam perumusan program. Keberadaan notulensi menunjukkan bahwa pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) telah menjadi bagian dalam siklus tata kelola CSR mereka.

## 2. Analisis isu strategis pengembangan masyarakat (CD)

*Community development* (pengembangan masyarakat) telah dikenal sejak tahun 1840-an, jauh sebelum muncul gagasan tentang CSR. Sejarah telah membuktikan bahwa CD merupakan pendekatan yang handal karena menempatkan masyarakat sebagai subyek perubahan untuk meningkatkan kesejahteraan mereka.

- *Community development as involvement in a process to achieve improvement in some aspect of community life where normally such action leads to the strengthening of the community's pattern of human and institutional relationships (Ploch, 1976).*
- *Community development more in terms of an action, result, or outcome: local decision making and program development resulting in a better place to live and work (Huie, 1976).*
- *Community development means group of people initiating social action to change their economic, social, cultural and/or environmental situation (Christenson and Robinson, 1989).*
- *Community development focus on the process of teaching people how to work together to solve common problems (Phillips and Pittman, 2009).*

Sumber: Phillips and Pittman, 2009

Dari berbagai konsep tentang CD tersebut dapat diketahui jika CD berkaitan dengan dua aspek, yaitu: proses dan dampak/*outcome*. Sebagai proses, CD berarti meningkatkan kemampuan masyarakat untuk beraksi secara kolektif dengan mengoptimalkan potensi yang mereka miliki, dan sebagai *outcome* aksi kolektif tersebut harus menghasilkan berbagai peningkatan komunitas yang menyangkut aspek fisik, lingkungan, budaya, sosial, politik, ekonomi dan lain-lain (Phillips dan Pittman, 2009).

Analisis isu strategis CD berarti uraian/gambaran tentang potensi yang ada di masyarakat dan kebutuhan-kebutuhan

mereka, dan bagaimana strategi yang dirumuskan dalam rangka mengoptimalkan potensi untuk mewujudkan penghidupan berkelanjutan yang mampu menjaga dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Penghidupan berkelanjutan dimaksudkan adanya jaminan bagi masyarakat untuk terus tumbuh dan berkembang dengan berlandaskan potensi yang mereka miliki. Perusahaan tidak selamanya ada di suatu wilayah, oleh sebab itu perusahaan harus bisa menjadi bagian untuk memfasilitasi pengembangan masyarakat, mengidentifikasi potensi dan kebutuhannya, dan merumuskan secara partisipatif program dan kegiatan yang berpotensi menjadi basis kehidupan masyarakat, memunculkan kemandirian dan berkelanjutan, serta akhirnya bermuara pada kesejahteraan masyarakat.

### **3. Program bersifat jangka panjang dan dirinci dengan program tahunan**

Program jangka panjang (*multiyears*) merupakan program CSR yang dilakukan dalam durasi beberapa tahun secara berkesinambungan, bentuk kegiatan di masing-masing tahun bisa berbeda-beda, tetapi tujuan besarnya sama. Sebagai contoh, program peternakan sapi, pada tahun pertama melakukan pelatihan budidaya ternak sapi dan pengembangan kelompok ternak sapi, tahun kedua dan ketiga pengadaan, pemeliharaan sapi, pemanfaatan kotoran untuk pupuk organik, dan pemasaran. Rincian kegiatan pertahun bisa disusun dalam perencanaan tahunan yang biasa disebut dengan Rencana Kerja (Renja). Dengan demikian, Renstra merupakan pedoman penyusunan program selama 5 tahun, pada awal tahun ke-1, 2, 3, 4 dan 5 akan disusun detail dari kegiatan pada tahun yang akan berjalan. Dinamika kebutuhan dan kehidupan masyarakat

bisa diakomodir dalam penyusunan Renja/perencanaan tahunan. Artinya, meskipun sudah ada Renstra sebagai panduan umum, tetap bisa dilakukan penyesuaian-penyesuaian program berdasar kebutuhan masyarakat, sepanjang bisa diselaraskan dengan Renstra.

Renstra sebagai perencanaan lima tahunan, harus dilengkapi dengan perencanaan tahunan yang disebut juga dengan Rencana Kerja (Renja). Renstra dan Renja saling berkaitan, Renja merupakan penjabaran lebih detail tentang rencana program dan kegiatannya pada tahun yang akan berjalan. Dengan demikian, di tiap awal tahun, perusahaan harus menyusun Renja CSR untuk tahun tersebut, dengan mengacu pada Renstra CSR, serta mempertimbangkan dinamika kebutuhan dan kehidupan masyarakat.

#### **4. Program menjawab kebutuhan kelompok rentan**

Dalam social mapping, perusahaan harus mampu mengidentifikasi keberadaan kelompok-kelompok rentan yang ada di masyarakat. Mengacu pada pedoman tentang social mapping, suatu kelompok masyarakat dikatakan rentan dalam posisi ini disebabkan karena ketiadaan atau minimnya aset dan akses. Sebagai contoh, warga masyarakat miskin termasuk kelompok rentan dalam kriteria ini, karena mereka akan mendapat masalah apabila menghadapi kondisi dan perubahan yang bersifat mendadak, misalnya salah satu anggota keluarganya menderita sakit dan harus dirawat di rumah sakit. Hal itu disebabkan karena mereka tidak punya aset yang dapat digunakan untuk membiayai perawatan di rumah sakit. Kondisinya dapat terbantu apabila mereka mempunyai akses terhadap salah satu bentuk pelayanan sosial, misalnya asuransi kesehatan untuk orang miskin.

Dengan demikian warga masyarakat dikatakan semakin rentan secara sosial ekonomi apabila tidak memiliki keduanya baik aset maupun akses. Oleh karena kelompok rentan ini termasuk yang akan memperoleh prioritas program, maka perlu identifikasi yang jelas, terutama nama dan alamatnya. Walaupun demikian, dalam penentuan kelompok sasaran program tidak harus berarti kesemuanya berasal dari kelompok rentan.

#### **5. Indikator untuk mengukur kinerja capaian program yang terukur**

Indikator kinerja adalah alat ukur spesifik secara kuantitatif dan/atau kualitatif untuk mengetahui keluaran, hasil, manfaat, dan/atau dampak yang menggambarkan tingkat capaian kinerja suatu program atau kegiatan. Indikator capaian harus jelas dan spesifik. Misalnya, kegiatan pelatihan budidaya ternak sapi, indikatornya ada 45 warga yang mengikuti pelatihan dan memiliki pengetahuan dalam pemeliharaan sapi. Contoh lain, program peningkatan pendapatan petani, indikatornya: pendapatan petani meningkat sekian persen.





# BAB V

## IMPLEMENTASI

Implementasi merupakan proses tindak lanjut dari rencana kerja yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, untuk menilai kinerja implementasi berdasarkan rencana kerja yang ditetapkan. Proper melihat implementasi berdasarkan lima indikator. Dalam penilaian proper aspek implementasi, kesuksesan dan kegagalan pencapaian indikator memiliki manfaat yang sama untuk pembelajaran. Oleh sebab itu, pada poin ini keduanya memiliki nilai yang sama. Proper mendorong perusahaan memiliki alat evaluasi diri untuk melihat kinerja program dalam implementasi. Adapun kelima indikator dasar dalam mengontrol implementasi sebagai berikut;

- **Konsistensi implementasi program dengan perencanaan**

Indikator ini melihat apakah pelaksanaan program CD sesuai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan. Penilaian ini penting sebagai bagian dari institusionalisasi CSR dalam perusahaan. Ada tiga kemungkinan yang terjadi dalam penilaian indikator ini. Pertama, program yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan. Kedua, program yang dilaksanakan tidak ada dalam perencanaan. Ketiga, program yang ada dalam perencanaan tidak dilaksanakan.

Rencana Kerja 2013	Realisasi Program 2013	Keterangan
Nama Program	Nama Program	

- **Ketercapaian indikator yang ditetapkan**

Setiap perencanaan program disertai dengan penetapan indikator. Indikator ini menjadi acuan para pelaksana program. Strategi implementasi diarahkan untuk mencapai indikator yang sudah ditetapkan dalam perencanaan.

Nama Program	Deskripsi Indikator	Indikator	Perencanaan	Realisasi	Keterangan

- **Ketepatan waktu implementasi dengan perencanaan**

Perencanaan yang baik disertai dengan penjelasan waktu pelaksanaan. Semakin detail penjelasan waktu dalam perencanaan, semakin baik sebuah perencanaan. Data perencanaan CSR perusahaan yang kumpulkan untuk Proper 2011 dan 2012 masih banyak yang tidak memberikan penjelasan waktu. Oleh sebab itu, Proper mendorong perencanaan CSR disertai dengan penjelasan waktu mingguan dan atau bulanan.

Nama Program	Jadwal Perencanaan	Realisasi	Keterangan

- **Ketepatan realisasi pembiayaan dengan anggaran dalam perencanaan**

Aspek keuangan merupakan salah satu variabel penting yang turut menentukan keberhasilan program. Daya dukung keuangan tidak hanya menyangkut kecukupan melainkan juga tata kelolanya. Proper mendorong perencanaan keuangan CSR berbasis program bukan sektor. Misalnya, alokasi anggaran tidak hanya dijelaskan untuk sektor pendidikan saja melainkan program di sektor pendidikan seperti; beasiswa, pengadaan buku belajar, dll.

Nama Program	Anggaran	Realisasi	Keterangan

- **Ketepatan target sasaran program**

Salah satu kritik pengelolaan pengembangan masyarakat di perusahaan saat ini adalah “Program mencari Sasaran”. Fenomena ini lahir karena sistem perencanaan yang masih bersifat *top down*. Program-program direncanakan dan diputuskan secara general di tingkat pusat. Akhirnya unit-unit berusaha mencari target sasaran yang sesuai dengan program. Tipe perencanaan yang kurang ideal ini diubah melalui perencanaan yang bersifat *bottom up*. Dalam pendekatan ini, program dilahirkan dari diskusi-diskusi dengan target sasaran.

Nama Program	Target Sasaran		Keterangan
	Perencanaan	Realiasi	



# BAB VI

## MONITORING DAN EVALUASI

Evaluasi kadang dianggap sebagai kegiatan yang tidak penting dalam rangkaian akhir dari suatu kegiatan atau program. Ibarat sebuah pesta, evaluasi hanya dianggap sebagai ritual cuci piring yang dihadirkan di dapur yang kotor dan terletak di balik panggung. Padahal apabila dipahami, hakekat dari evaluasi sangat penting sekali. Dengan evaluasi kita akan mengetahui apakah tujuan dari program yang telah dilaksanakan telah berhasil sesuai dengan yang diharapkan atau sebaliknya. Dengan evaluasi akan diketahui umpan balik dari subyek penerima manfaat program sehingga dapat memutuskan program yang perlu diterminasi dan program yang perlu diperbaiki untuk dilanjutkan.

Dalam evaluasi kita mengenal dua jenis, yaitu evaluasi yang dilakukan pada setiap tahapan kegiatan yang disebut dengan Monitoring. Selain itu evaluasi yang dilakukan diakhir setiap pelaksanaan program yang lebih dikenal dengan istilah evaluasi itu sendiri. Keduanya sering disingkat dengan istilah Monev, ibarat dua sisi mata uang monitoring dan evaluasi tidak dapat dipisahkan. Keduanya saling melengkapi, pada kegiatan monitoring akan segera dikontrol apabila pada tahap tertentu kegiatan tersebut ditemukan permasalahan. Sedangkan evaluasi akan dapat menilai keseluruhan kegiatan dari suatu program diakhir kegiatan yang bersumber dari akumulasi monitoring.

Evaluasi dalam program pengembangan masyarakat dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan yaitu, pendekatan kualitatif, pendekatan kuantitatif atau dengan mengkombinasikan keduanya. Pendekatan kualitatif bertujuan mengetahui fenomena sosial dengan memahami makna dibalik peristiwa sehingga mampu mengungkap informasi yang lebih mendalam. Teknik pengumpulan data yang digunakan dengan cara wawancara mendalam dan diskusi kelompok terfokus antara *Communtiy Development Officer* bersama Subyek penerima manfaat. Hasil dari temuan evaluasi dapat dimusyawarahkan bersama agar dapat mendapatkan umpan balik untuk perbaikan program berikutnya. Pendekatan kuantitatif bertujuan untuk menggambarkan fenomena sosial dengan obyektif dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul datanya, contohnya Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM).

Kedua pendekatan itu dapat dikombinasikan untuk melengkapi evaluasi sehingga mendapatkan evaluasi yang komprehensif dan umpan balik yang efektif untuk kesempurnaan program pengembangan masyarakat selanjutnya.

### **Sistem evaluasi yang dilakukan oleh manajemen dan diketahui oleh pimpinan perusahaan.**

Pimpinan atau manajemen perusahaan minimal selevel Manager harus punya *concern* dan komitmen dalam mengembangkan CSR. Dalam mengontrol program CSR dapat dilakukan melalui sistem evaluasi internal pertemuan rutin bulanan dengan *CD Officer*. Sedangkan evaluasi eksternal dapat dilakukan dengan Penerima Manfaat dan *Stakeholder* lain. Dengan mengikuti Evaluasi ini Pimpinan dapat mengetahui umpan balik dari proses pelaksanaan program yang ada sehingga menjadi bahan pengambilan keputusan untuk pengembangan program CSR Selanjutnya. Secara administratif, Laporan Evaluasi ditandatangani oleh Pimpinan Perusahaan.

## Kesesuaian program dengan perencanaan

Perencanaan program pengembangan masyarakat merupakan syarat yang mutlak dilakukan untuk mengembangkan *roadmap* CSR yang efektif yang dituangkan dalam Renstra CSR Perusahaan. Oleh karena itu Penentuan program pengembangan masyarakat harus dipertimbangkan secara matang dan mendasarkan *design* program yang partisipatif dan memberdayakan. Pertimbangan ini mengacu pada Kegiatan Pemetaan Sosial dan Identifikasi Kebutuhan masyarakat sebagai sumber data yang komprehensif dan merepresentasikan kondisi masyarakat. Program yang dirumuskan oleh perusahaan harus disosialisasikan kembali kepada masyarakat atau lebih baik lagi apabila dirumuskan kembali bersama masyarakat sehingga program yang sudah dirumuskan menjadi komitmen bersama dan benar-benar dilaksanakan dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Apabila perencanaan program pada awalnya dipertimbangkan dengan pertimbangan metodologi yang tepat seperti yang dikemukakan di atas maka pada pelaksanaannya tidak akan mengalami perubahan dan benar-benar sebagai solusi permasalahan yang ada di masyarakat. Namun sebaliknya apabila perencanaan program tersebut dilakukan tanpa menggunakan basis metodologi yang tepat walaupun bersumber pada aspirasi masyarakat maka belum tentu menjadi kebutuhan yang sebenarnya, hal ini sering terjadi apabila penentuan program hanya mengandalkan proposal-proposal insidental dari masyarakat tanpa perencanaan yang jelas.

Sebagai ilustrasi, pada tahun 2013 dilaksanakan Program Peningkatan Pendapatan Masyarakat Miskin dengan Kegiatan; *Pertama*, Pemberian Bantuan Uang Tunai, *Kedua*; Pemberian Sembako. Program tersebut dapat dikatakan cukup strategis karena bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat miskin.



Namun kegiatan yang dilakukan baik yang pertama maupun kedua berifat *charity* (pemberian bantuan langsung habis dan hanya menolong masyarakat miskin berjangka pendek) sehingga belum mampu meningkatkan pendapatan masyarakat miskin. Seharusnya kegiatan yang ada bernuansa pemberdayaan wujudnya dapat berupa pemberian keterampilan dan pendampingan usaha sehingga bisa memandirikan masyarakat. Disamping itu setelah dicek dalam dokumen yang ada ternyata tidak ada Rencana Strategis terkait dengan program dan kegiatan tersebut sehingga program tersebut dapat dikatakan tidak sesuai dengan rencana.

### **Kesesuaian program dengan indikator kinerja capaian program yang telah ditetapkan dalam dokumen renja**

Selama ini ada konstruksi yang mengatakan bahwa program pengembangan masyarakat bersifat abstrak tidak dapat diukur secara jelas. Anggapan tersebut tidak bisa dibenarkan, karena program pengembangan masyarakat tidak hanya membuka ruang indikator *output* sebagai salah satu indikator keberhasilan tapi indikator proses bahkan juga dampak.

Untuk mengetahui performa keberhasilan suatu program maka perlu ditetapkan indikator kinerja capaian program dalam menyusun Renstra CSR. Indikator capaian kinerja dapat mengukur secara jelas, sejauhmana keberhasilan program tersebut dilaksanakan. Adapun indikator tersebut dibuat dengan memuat :

1. Input, merupakan sasaran/*beneficieries* program CSR Perusahaan yang disepakati bersama masyarakat pada waktu perencanaan.
2. Proses, merupakan mekanisme dalam melaksanakan program untuk menjawab kebutuhan masyarakat.
3. Output, merupakan keluaran langsung dari suatu aktivitas program CD/CSR

## **Kesesuaian implementasi program dengan waktu yang direncanakan**

Perencanaan yang tepat dari sisi waktu merupakan sesuatu hal yang tidak bisa diabaikan. Apabila penentuan waktu baik kapan program tersebut mulai dilaksanakan, berapa lama program tersebut tiap tahapan harus diselesaikan harus diperhitungkan secara matang. Hal ini penting untuk menghindari pelaksanaan program terjebak pada logika administratif semata. Karena kesuksesan pelaksanaan program pengembangan masyarakat tidak hanya bertujuan pada hasil namun memperhatikan proses sehingga masyarakat benar-benar sadar bahwa keberadaan program tersebut bukan semata-mata milik perusahaan namun sebaliknya, milik masyarakat.

CD *Officer* dan masyarakat merumuskan bersama tiap tahapan kegiatan sampai rangkaian dari kegiatan suatu program tersebut selesai dilaksanakan tepat pada waktunya. Contoh, Tahapan Sosialisasi program, ini merupakan tahapan yang sangat penting. Melalui tahapan ini masyarakat sebagai sasaran penerima manfaat program akan memahami dan sadar bahwa mereka bukan semata-mata sebagai obyek namun sebagai subyek yang mempunyai akal, pikiran, perasaan yang mempunyai motivasi untuk berpartisipasi. Oleh karena itu durasi dari tahapan ini harus diperhitungkan secara matang sehingga proses yang ada sesuai dengan yang diharapkan.

## **Kesesuaian program dengan anggaran yang direncanakan**

Program pengembangan masyarakat tidak akan berjalan lancar apabila tidak didukung dengan dana yang memadai. Perhitungan anggaran untuk pelaksanaan program harus cermat dan memberdayakan. Cermat dalam arti besaran dana tersebut memang wajar untuk membiayai kegiatan dalam suatu program pengembangan masyarakat yang diambilkan dari keuntungan

perusahaan dimasing-masing kegiatan operasi. Memberdayakan dalam arti bahwa anggaran yang ada tidak hanya bersumber dari perusahaan atau dana CSR semata, tapi dapat juga *cross sharing* dengan swadaya masyarakat atau *stakeholder* yang lain yang mempunyai komitmen yang sama dalam mengembangkan masyarakat.

### **Kesesuaian target sasaran yang direncanakan dengan realisasi**

Ketepatan target sasaran (*beneficiaries*) merupakan salah satu indikator apakah program sesuai dengan misi bahwa pengembangan masyarakat memiliki keberpihakan kepada kelompok rentan. Sampai saat ini, masih banyak program pengembangan masyarakat yang dilakukan oleh perusahaan cenderung memfasilitasi kelompok elit lokal, dari desa, kecamatan hingga kabupaten. Fenomena ini tidak sejalan dengan konsep dasar CSR yang berpihak kepada kelompok lemah. Untuk memastikan keberpihakan ini, dimulai dengan penetapan kelompok rentan menjadi target sasaran dalam program.

### **Bukti-bukti upaya perbaikan program berdasarkan hasil evaluasi**

Umpan balik dari hasil evaluasi program harus ditindaklanjuti dengan perbaikan-perbaikan. Baik perbaikan pada tiap tahapan kegiatan maupun penyempurnaan kegiatan di masa akhir kegiatan. Bukti perbaikan tersebut dituangkan dalam laporan monitoring maupun laporan evaluasi sehingga terdokumentasi dengan baik sebagai refleksi pelaksanaan program berikutnya. Mampu menunjukan bukti-bukti keterlibatan masyarakat dalam proses evaluasi. Partisipasi masyarakat terutama Penerima Manfaat Program sangat penting dilakukan. Demikian halnya dengan evaluasi, karena dengan melibatkan mereka maka akan

semakin kuat rasa memiliki terhadap produk program yang dihasilkan. Daftar kehadiran peserta evaluasi yang menunjukkan jumlah orang yang hadir, dokumentasi foto kegiatan dan laporan evaluasi merupakan bukti penting keterlibatan masyarakat dalam proses evaluasi.

### **Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)**

Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) merupakan salah satu metode evaluasi eksternal. Pada umumnya evaluasi ini digunakan untuk data pembandingan evaluasi kinerja indikator program oleh *Community Development Officer* (CDO). Secara metodologi IKM dilakukan dengan metode survey kepada penerima program. Apabila jumlah penerima program tidak terlalu banyak disarankan menggunakan metode sensus. Hasil dari Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) berupa angka nominal (prosentase atau indeks) seluruh aspek yang menjadi indikator penilaian.

Aspek yang dinilai dalam evaluasi model IKM meliputi program keseluruhan, manajemen program serta pelayanan dan penyaluran. Evaluasi program keseluruhan mencakup penilaian pencapaian tujuan-tujuan yang dirumuskan dalam perencanaan program. Evaluasi manajemen program menyangkut kinerja organisasi dalam melaksanakan program CSR. Salah satunya adalah kemampuan adaptasi dan kedekatan CDO dengan masyarakat. Sedangkan evaluasi pelayanan dan penyaluran mencakup kejelasan metode dan proses implementasi program.

Level Program	Komponen yang diukur			
	Usaha	Efektivitas	Efisiensi	Kualitas
Program Keseluruhan				
Manajemen program				
Pelayanan dan penyaluran				

Sumber : Gilbert dan Specht, 1997 dalam Soetomo, 2006:351

Masing-masing aspek diukur dengan indikator usaha, efektivitas, efisiensi dan kualitas. Penilaian berdasarkan indikator usaha mencakup pertanyaan-pertanyaan terkait dengan berbagai jenis aktivitas, waktu, komitmen dan alokasi sumberdaya material untuk mencapai tujuan program. Penilaian efektivitas mencakup pertanyaan apakah tujuan program sudah dirasakan oleh masyarakat dan bagaimana bekerjanya komponen-komponen program berfungsi mencapai tujuan. Penilaian efisiensi terkait dengan perbandingan antara *input* dan *output* program. Penilaian ini penting untuk memperbandingkan berbagai alternatif program. Sedangkan penilaian kualitas merupakan mekanisme penilaian yang dilakukan oleh lembaga profesional untuk melihat kinerja program berdasarkan standar ilmiah yang dapat mempunyai legitimasi.

### **Lahirnya Institusi Baru**

Proses pengembangan komunitas diinisiasi oleh kekuatan internal atau esksternal. Perubahan yang didorong secara internal merupakan hasil dari dinamika masyarakat itu sendiri. Sedangkan perubahan yang diinisiasi eksternal muncul karena

berbagai implementasi program pembangunan, salah satunya yang dilakukan perusahaan melalui program CSR. Perubahan yang diintervensi aktor eksternal tidaklah salah sepanjang proses perubahan menuju pada pengembangan kapasitas masyarakat. Penegasan substansi ini penting karena banyak pengalaman empirik menunjukkan bahwa sebagian besar perubahan yang diciptakan kekuatan eksternal memunculkan masalah ketergantungan masyarakat terhadap agen perubahan.

Untuk menghindari fenomena ketergantungan yang menjadi *momok* dalam CSR, program-program CSR dituntut untuk meningkatkan kapasitas masyarakat. Ada tiga kapasitas penting yang menjadi prasyarat kemandirian masyarakat yakni;

1. Kapasitas menganalisis, merumuskan masalah dan menemukan alternatif solusi
2. Kapasitas mengimplementasikan solusi
3. Kapasitas pelembagaan institusi yang mendorong solusi berkelanjutan

Kapasitas pelembagaan institusi dapat dilihat dari lahirnya institusi baru di masyarakat untuk menyelesaikan permasalahan sosial. Ada dua kategori institusi yakni institusi sosial dan institusi ekonomi. Institusi sosial yang dimaksud meliputi forum komunikasi dusun, kelompok pengajian, kelompok tani. Sedangkan institusi ekonomi adalah institusi yang ditujukan untuk memproduksi barang dan atau jasa seperti; kelompok jamu tradisional, kelompok pengrajin kulit, kelompok jasa angkut.

Dalam konteks pengembangan institusi lokal, Indikator Proper khusus ditujukan untuk melihat perkembangan institusi ekonomi. Namun tidak menutup kemungkinan untuk perluasan cakupan di masa mendatang. Lahirnya institusi ekonomi dapat bersifat individu dan kelompok. Proper mendorong

lahirnya institusi ekonomi yang bersifat kelompok. Apabila institusi ekonomi bersifat individu harus memberi manfaat bagi masyarakat sekelilingnya, misalnya menjadi tenaga kerja. Penilaian adanya institusi baru dibedakan menjadi tiga kategori yakni;

- Lahirnya institusi ekonomi baru. Kategori ini ditandai dengan adanya institusi ekonomi baru yang sebelumnya tidak ada.
- Keberlanjutan institusi yakni institusi yang masih terus eksis sejak didirikan hingga penilaian Proper pada tahun berjalan. Misalnya program CSR pada tahun 1990 mendorong lahirnya kelompok pengrajin kulit. Kelompok ini masih terus eksis sampai tahun 2013. Pada penilaian Proper tahun 2013, kelompok ini dapat menjadi bukti adanya keberlanjutan institusi karena program CSR
- Perkembangan institusi yakni adanya institusi ekonomi baru yang muncul sebagai perluasan institusi ekonomi yang ada. Misalnya, program CSR mendorong adanya PDAM desa yang mengurus distribusi air bersih. PDAM Desa ini berkembang cukup besar sehingga mampu mendirikan koperasi sembako. Koperasi Sembako ini termasuk dalam kategori perkembangan institusi. Semakin banyak institusi dalam kategori ini menunjukkan bahwa program CSR berhasil mewujudkan kemandirian masyarakat.

### **Perhatian Pasca Program (*Care After Program*)**

Proper mendorong pengelolaan pengembangan masyarakat dalam CSR tidak hanya berhenti pada orientasi proyek. Banyak perusahaan yang melaksanakan program pengembangan kapasitas, misalnya pelatihan hanya berhenti pada pelatihannya saja. Perusahaan tidak melihat apakah pengetahuan/ketrampilan yang diberikan dilaksanakan dan mampu memberikan perubahan

dalam kehidupan penerima program. Untuk memastikan bahwa pengetahuan/keterampilan yang diberikan bermanfaat, perusahaan wajib menyertakan mekanisme *care after program* dalam keseluruhan program yang bersifat pengembangan kapasitas.

Ada dua pertanyaan dasar dalam *care after* program. Pertama, apakah penerima manfaat mampu mengimplementasikan pengetahuan/keterampilan yang diperoleh dalam kegiatan pengembangan masyarakat? Kedua, apakah penerima manfaat mampu mendiseminasikan pengetahuan/ketrampilan yang dimiliki kepada orang lain atau kelompok lain?

Dua pertanyaan ini saling terkait. Pertanyaan pertama untuk mengidentifikasi siapa saja yang mengimplememntasikan pengetahuan/ketrampilan. Untuk mengetahui data tersebut, CDO membuat kartu kontrol implementasi pengetahuan dan atau keterampilan;

**Tabel. Kontrol Care After Program**

Nama Peserta	Bulan			Keterangan
	1	2	3	

**Tabel. Penerima manfaat yang mampu mendiseminasikan kepada kelompok lain**

Nama	Memberi pelatihan di forum	Tanggal	Pengyelenggara	Keterangan

Catatan:

CDO akan berkunjung ke para peserta untuk menanyakan apakah sudah mengimplementasikan



pengetahuan/keterampilan. Apabila penerima program sudah mengimplementasikan tentu dapat menceritakan hambatan dan manfaatnya. Data ini dapat menjadi informasi untuk mendorong peserta lainnya yang belum mengimplementasikan pengetahuan/keterampilan.

# BAB VII

## HUBUNGAN SOSIAL (INTERNAL DAN EKSTERNAL)

Beroperasinya suatu perusahaan tentu tidak terlepas dari keberadaan para pekerja dan *stakeholder* lain di seputar perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan perlu mengelola hubungan sosial, baik dalam internal perusahaan maupun dengan pihak eksternal perusahaan. Hubungan internal perusahaan lazim disebut dengan hubungan kerja, yaitu kegiatan-kegiatan pengerahan tenaga/jasa seseorang secara teratur demi kepentingan orang lain yang memerintahnya (pengusaha) sesuai dengan perjanjian kerja yang telah disepakati (Judiantoro, 1992).

Hubungan kerja merupakan hubungan yang timbul antara pengusaha dan pekerja setelah diadakannya perjanjian sebelumnya di antara mereka. Pekerja menyatakan kesanggupannya untuk bekerja pada pengusaha dengan menerima upah, dan sebaliknya pengusaha menyakan pula kesanggupannya untuk memperkerjakan pekerja dengan membayar upah. Hubungan kerja antara pengusaha dan pekerja merupakan bentuk perjanjian kerja yang memuat hak dan kewajiban masing-masing. Dengan demikian, hubungan kerja meliputi:

1. Pembuatan perjanjian kerja (merupakan titik tolak adanya suatu hubungan kerja)
2. Kewajiban pekerja (yaitu: melakukan pekerjaan, sekaligus merupakan hak dari pengusaha atas pekerjaan tersebut)

3. Kewajiban pengusaha (yaitu membayar upah kepada pekerja, sekaligus merupakan hak dari si pekerja atas upah)
4. Berakhirnya hubungan kerja
5. Cara penyelesaian kerja jika ada perselisihan antara pihak-pihak yang bersangkutan.

Dalam mengelola hubungan pengusaha dan pekerja, pihak pengusaha tentu diwakili oleh manajemen perusahaan tersebut. Di kalangan pekerja kemudian membentuk serikat pekerja yang berperan untuk mengorganisir hubungan antara pekerja dengan manajemen perusahaan. Serikat pekerja merupakan organisasi milik para pekerja, sebagai bentuk kemampuan mereka dalam mengorganisir diri, sehingga dalam hubungannya dengan manajemen perusahaan tidak terpecah-pecah dalam aspirasi individu pekerja, melainkan diwadahi dalam serikat pekerja. Serikat pekerja juga berperan untuk memperjuangkan peningkatan kesejahteraan pekerja, sekaligus menjadi media resolusi konflik jika ada konflik antara pengusaha dan pekerja.

Di samping hubungan internal, perusahaan juga harus mengelola hubungannya dengan pihak-pihak lain di luar perusahaan (hubungan eksternal). Program dan kegiatan CSR merupakan bagian dari upaya perusahaan dalam merawat dan mengembangkan hubungan dengan *stakeholder*, khususnya masyarakat di seputar perusahaan. Tetapi, pada bagian ini, hubungan eksternal dibatasi pada bagaimana cara perusahaan dalam mengelola benturan-benturan atau konflik antara perusahaan dengan pihak terkait (masyarakat, pemerintah, dan pihak-pihak lain di luar perusahaan).

Hubungan sosial dalam pedoman ini dibagi dalam dua jenis: hubungan internal dan hubungan eksternal. Hubungan internal disebut pula dengan hubungan kerja, yaitu hubungan yang muncul akibat perjanjian kerja antara pengusaha dengan pekerja dan konsekuensi-konsekuensi berikutnya yang timbul akibat perjanjian tersebut. Hubungan eksternal dibatasi pada cara perusahaan dalam mengelola konflik dengan pihak-pihak terkait di luar perusahaan.

### **Konflik dan Prosedur Pengelolaan/Penanganan Konflik**

Dalam kehidupan bernegara dan bermasyarakat, adanya perbedaan pendapat dan kepentingan merupakan hal yang tidak bisa dihindari. Begitu pula dengan keberadaan perusahaan di suatu wilayah, perbedaan kepentingan di antara berbagai pihak yang berhubungan secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan tersebut, merupakan kondisi yang wajar adanya. “Berbeda”, “Bersengketa”, dan “Berkonflik” adalah tiga situasi yang harus dipahami perbedaannya satu sama lain. “Berbeda” adalah situasi alamiah yang merupakan kodrat manusia. “Bersengketa” terjadi apabila dua orang atau dua kelompok (bisa lebih) bersaing satu sama lain untuk mengakui (hak atas) suatu benda atau kedudukan yang sama. Sedangkan “Berkonflik” suatu situasi yang terjadi apabila seseorang atau sekelompok orang (bisa lebih) menunjukkan praktik-praktik untuk menghilangkan pengakuan (hak) orang atau kelompok lainnya mengenai benda atau kedudukan yang diperebutkan.

Situasi konflik bisa dimulai karena adanya perbedaan dan/atau sengketa. Jika perbedaan tidak dikelola dengan baik, maka bisa berlanjut menjadi sengketa dan akhirnya konflik. Jadi, meskipun bisa dipilah, ketiga terminologi itu bisa saling dikaitkan. Dalam buku pedoman ini, makna konflik mencakup

ketiganya sepanjang hal itu disampaikan oleh pihak terkait kepada perusahaan, baik secara lisan (keluhan lisan), tertulis (keluhan tertulis) sampai dengan pengerahan massa/demonstrasi yang bisa berakibat *stop* produksi. Konflik menyangkut semua aktivitas perusahaan yang menimbulkan benturan kepentingan antara perusahaan dengan masyarakat, tidak sebatas konflik yang berhubungan dengan aktivitas CSR.

<b>TITIK TOLAK PEMAHAMAN KONFLIK</b>	
Konflik itu selalu ada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manusia hidup selalu berkonflik.</li> <li>• Konflik ada di alam dan hadir dalam kehidupan manusia.</li> <li>• Konflik seperti cuaca : ia selalu ada.</li> </ul>
Konflik menciptakan perubahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflik merupakan salah satu cara bagaimana sebuah keluarga, komunitas, perusahaan, dan masyarakat berubah.</li> <li>• Konflik yang dapat mengubah pemahaman kita akan sesama, mendorong kita untuk memobilisasi sumber daya dengan cara baru.</li> <li>• Konflik membawa kita pada klarifikasi pilihan-pilihan dan kekuatan untuk mencari penyelesaiannya.</li> </ul>
Konflik selalu mempunyai dua sisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secara inheren konflik membawa potensi risiko dan potensi manfaat.</li> <li>• Huruf China untuk kata "krisis" terdiri dari dua huruf yang berarti : bahaya dan peluang.</li> </ul>

<p>Konflik menciptakan energi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energi ini dapat bersifat merusak dan dapat juga bersifat kreatif.</li> <li>• Gesekan batu dapat menimbulkan api tetapi juga menghaluskan batunya.</li> <li>• Konflik bersifat mengikat, konflik juga membawa sifat memisahkan.</li> </ul>
<p>Konflik dapat menjadi produktif atau non-produktif</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflik yang produktif lebih mengacu pada permasalahannya, kepentingan/minat, prosedur dan nilai-nilai pemahaman. Semua ini akan menghasilkan suatu “Cahaya”.</li> <li>• Konflik yang paling non-produktif cenderung mengacu pada pembentukan prasangka terhadap lawan, komunikasi memburuk, sarat emosi, kurang informasi, dan salah informasi. Hal-hal ini akan menghasilkan kondisi “panas”, bukan “cahaya”.</li> </ul>
<p>Konflik dipengaruhi pola-pola emosi, kepribadian dan budaya</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reaksi-reaksi psikologis (melamun, melawan, dingin/diam) memegang peranan yang sangat kuat dalam mempengaruhi proses konflik.</li> <li>• Konflik mengikuti gaya kepribadian dan psikologi seseorang.</li> <li>• Budaya juga ikut membentuk aturan-aturan dan ritual yang membawa kita pada konflik.</li> </ul>

<p>Konflik mengandung berbagai makna</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflik adalah drama yang dapat dianalisis dengan memahami siapa, apa, dimana, kapan dan mengapa berdasar cerita atau informasi yang berkembang.</li> <li>• Konflik itu berwajah banyak, sehingga usaha-usaha memahaminya harus merekonstruksi informasi-informasinya.</li> <li>• Satu titik tolak yang sama adalah untuk memahami berbagai makna yang dikandung oleh sebuah konflik.</li> </ul>
<p>Konflik memiliki daur hidup dan “sifat bawaan”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflik dapat bertransformasi, bertambah cepat, perlahan menghilang atau berubah bentuk.</li> <li>• Konflik dapat berskala rendah, hingga meningkat menjadi “badai”.</li> </ul>
<p>Konflik menggugah kita</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para penulis, pemikir, seniman, politisi, psikolog, pengacara dan ahli filsafat semuanya tergugah karena konflik, demikian pula kita.</li> </ul>

Ada tiga bentuk konflik: tertutup/tersembunyi (*latent*), mencuat (*emerging*), dan terbuka (*manifest*). Konflik tersembunyi dicirikan dengan adanya tekanan-tekanan yang tidak nampak yang tidak sepenuhnya berkembang dan belum terangkat ke puncak konflik. Sering kali satu atau dua pihak boleh jadi belum menyadari adanya konflik. Konflik mencuat ditandai adanya pihak-pihak yang saling berselisih. Mereka mengakui adanya perselisihan, kebanyakan permasalahannya jelas, tetapi proses negosiasi dan penyelesaian masalahnya belum berkembang. Konflik terbuka adalah konflik dimana pihak-pihak yang berselisih secara aktif terlibat dalam perselisihan yang terjadi,

mungkin sudah mulai untuk negosiasi, dan mungkin juga mencapai jalan buntu. Dalam buku pedoman ini, bentuk konflik mencakup: mencuat (*emerging*) dan terbuka (*manifest*), dalam arti konflik antara perusahaan dan pihak-pihak lain harus bisa diidentifikasi keberadaannya, seperti keluhan lisan, keluhan tertulis, pengerahan massa, pemblokiran, perusakan fasilitas, dan lain-lain. Dari sekian banyak kemungkinan bentuk konflik, harus jelas siapa pihak-pihak yang berkonflik. Dengan kata lain, harus ada pihak yang bertanggung jawab atas tindakan-tindakan yang berkategori konflik. Dengan demikian, pencurian (misalnya: pencurian atas asset perusahaan) tidak dikategorikan sebagai konflik karena tidak diketahui siapa yang melakukan atau siapa yang bertanggung jawab.

Oleh karena konflik merupakan kondisi yang wajar terjadi dan jelas akan terjadi dalam hubungan perusahaan dengan para pihak terkait khususnya dengan masyarakat, maka dibutuhkan strategi untuk mengelola konflik. Untuk menyusun strategi, dibutuhkan perspektif atau teori yang menjelaskan sebab-sebab konflik serta sasaran dan metode dalam pengelolaan konflik (Sijabat dan Mulyono, 2006).



<b>TEORI</b>	<b>Sudut Pandang tentang Penyebab Konflik</b>	<b>Sasaran dan Metode Pengelolaan Konflik</b>
TEORI HUBUNGAN MASYARAKAT	Konflik disebabkan oleh polarisasi yang terus terjadi, ketidakpercayaan dan permusuhan diantara kelompok yang berbeda dalam suatu masyarakat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan komunikasi dan saling pengertian antara kelompok-kelompok yang mengalami konflik.</li> <li>• Mengusahakan toleransi dan agar masyarakat lebih bisa saling menerima keragaman yang ada didalamnya.</li> </ul>
TEORI NEGOSIASI PRINSIP	Konflik disebabkan oleh posisi-posisi yang tidak selaras dan perbedaan pandangan tentang konflik oleh pihak-pihak yang mengalami konflik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membantu pihak-pihak yang mengalami konflik untuk memisahkan perasaan pribadi dengan berbagai masalah dan isu, dan membuat mereka mampu untuk melakukan negosiasi berdasarkan kepentingan-kepentingan mereka.</li> <li>• Melancarkan proses pencapaian kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak atau semua pihak.</li> </ul>

<p>TEORI KEBUTUHAN MANUSIA</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konflik disebabkan oleh kebutuhan dasar manusia (fisik, mental, dan sosial) yang tidak terpenuhi atau dihalangi.</li><li>• Keamanan, identitas, pengakuan, partisipasi, dan otoritas yang sering merupakan inti pembicaran.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Membantu pihak-pihak yang mengalami konflik untuk mengidentifikasi dan mengupayakan bersama kebutuhan mereka yang tidak terpenuhi, dan menghasilkan pilihan-pilihan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan itu.</li><li>• Agar pihak-pihak yang mengalami konflik mencapai kesepakatan untuk memenuhi kebutuhan dasar semua pihak.</li></ul>
--	---	--

<p>TEORI IDENTITAS</p>	<p>Konflik disebabkan karena identitas yang terancam, yang sering berakar pada hilangnya sesuatu atau penderitaan di masa lalu yang tidak diselesaikan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melalui fasilitasi dan dialog antara pihak-pihak yang mengalami konflik, mereka diharapkan dapat mengidentifikasi ancaman-ancaman dan ketakutan yang mereka rasakan masing-masing dan untuk membangun empati dan rekonsiliasi di antara mereka.</li> <li>• Meraih kesepakatan bersama yang mengakui kebutuhan identifikasi pokok semua pihak.</li> </ul>
<p>TEORI KESALAH-PAHAMAN ANTAR BUDAYA</p>	<p>Konflik disebabkan oleh ketidakcocokan dalam cara-cara komunikasi di antara berbagai budaya yang berbeda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menambah pengetahuan pihak-pihak yang mengalami konflik mengenai budaya pihak lain.</li> <li>• Mengurangi stereotip negatif yang mereka miliki tentang pihak lain.</li> <li>• Meningkatkan keefektifan komunikasi antar budaya.</li> </ul>

<p>TEORI TRANSFORMASI KONFLIK</p>	<p>Konflik disebabkan oleh masalah-masalah ketidaksetaraan dan ketidakadilan yang muncul sebagai masalah-masalah sosial, budaya dan ekonomi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengubah berbagai struktur dan kerangka kerja yang menyebabkan ketidaksetaraan dan ketidakadilan, termasuk kesenjangan ekonomi.</li> <li>• Meningkatkan jalinan hubungan dan sikap jangka panjang diantara pihak-pihak yang mengalami konflik.</li> <li>• Mengembangkan berbagai proses dan sistem untuk mempromosikan pemberdayaan, keadilan, perdamaian, pengampunan, rekonsiliasi, pengakuan.</li> </ul>
-----------------------------------	---	--

Sumber: PP Lakpesdam NU, 2008; Wijardjo, 2002

Berdasarkan peta enam teori di atas, jika kita analisis teori mana yang paling tepat untuk melihat konflik atau potensi konflik antara perusahaan dengan masyarakat maupun pihak-pihak lain di luar perusahaan, maka terpilih tiga teori: teori kebutuhan manusia, teori transformasi konflik dan teori hubungan masyarakat. Masyarakat, terutama kelompok miskin, selalu merasakan kekurangan dalam pemenuhan kebutuhan dasar mereka. Di sisi lain, mereka melihat perusahaan dan orang-orang yang berada di dalamnya sebagai komunitas yang

berkecukupan. Kehendak untuk memenuhi kebutuhan dasar ini bisa berkembang menjadi kecemburuan jika tidak terpenuhi, dan akhirnya muncul konflik. Selain itu, dampak atas beroperasinya perusahaan bisa menimbulkan konflik dengan masyarakat. Polusi sebagai salah satu contohnya, jika tidak segera ditangani perusahaan, bisa mengganggu hubungan perusahaan dengan masyarakat dan akhirnya menimbulkan konflik.

Strategi pengelolaan konflik harus diwujudkan dalam buku pedoman pengelolaan konflik. Beberapa perusahaan mengaturnya sebagai SOP (*Standard Operating Procedure*) atau ada pula yang menyebut dengan TKO (Tata Kerja Organisasi), misalnya: SOP Prosedur Penanganan Konflik, TKO Pengendalian Konflik. Selain itu, ada pula perusahaan yang menyusun lebih kecil ruang lingkungannya, seperti: SOP Pengelolaan dan Pengendalian Keluhan Masyarakat, Petunjuk Teknis Penerimaan Pengunjuk Rasa. Sementara ada pula perusahaan yang memperluas ruang lingkungannya, seperti: Prosedur Persiapan Tanggap Darurat, Prosedur Penanganan Masalah Sosial. Pedoman pengelolaan konflik bagi perusahaan sebaiknya mengacu pada terminologi konflik sebagaimana telah didiskusikan di atas, tidak terlalu sempit hanya mengatur tentang unjuk rasa sebagai salah satu bentuk konflik, tidak pula terlalu luas mengatur masalah sosial atau tanggap darurat dimana konflik hanya merupakan salah satu bentuknya.

Buku pedoman pengelolaan konflik yang dimiliki perusahaan, setidaknya harus mencakup beberapa bagian berikut ini:

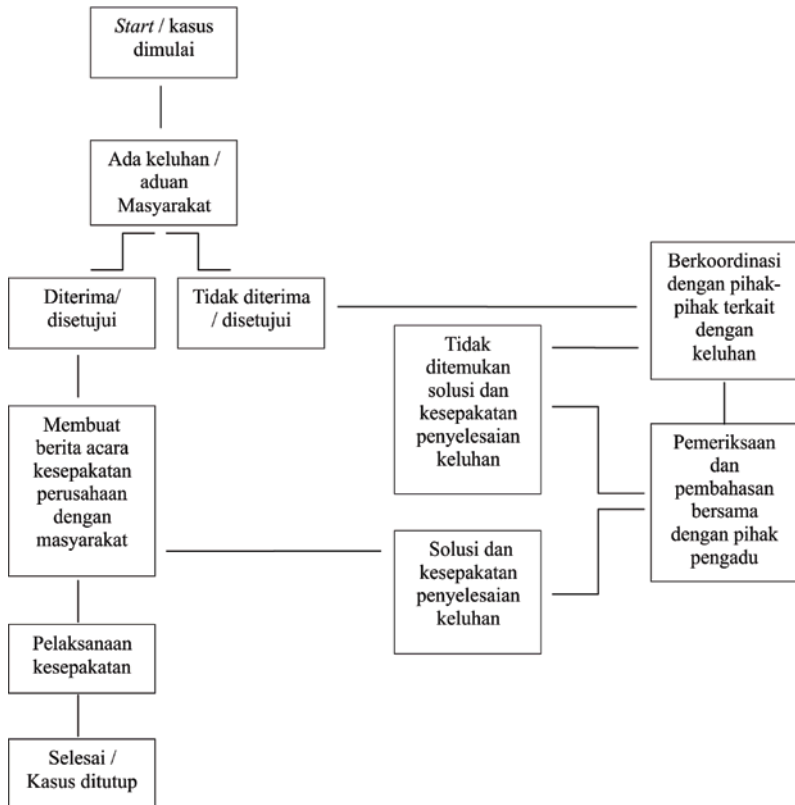
1. Latar Belakang, menjelaskan tentang alasan dan urgensi keberadaan pedoman pengelolaan konflik ini. Pada bagian ini, perusahaan bisa mendeskripsikan argumen yang berkaitan dengan nilai-nilai yang dianut sampai dengan *existing condition* yang menjadi landasan penyusunan buku pedoman.

2. Tujuan, menjelaskan maksud dan target dari penyusunan buku pedoman pengelolaan konflik. Sebagai contoh, tujuannya adalah untuk mengatur tata cara penanganan konflik dan penanggung jawabnya sehingga perusahaan bisa menemukan solusi terhadap konflik tersebut.
3. Definisi Konflik, menjelaskan tentang pemaknaan konflik oleh perusahaan sebagaimana diatur dalam buku pedoman pengelolaan konflik. Contoh definisi konflik:
  - a. Konflik adalah hubungan antara dua pihak atau lebih (individu atau kelompok) yang memiliki, atau yang merasa memiliki, sasaran-sasaran yang tidak sejalan.
  - b. Konflik adalah setiap keadaan dimana ada tujuan, hak, kepentingan, atau kehendak dari pihak-pihak yang berbeda, dirasakan bertumpang-tindih, bertabrakan, atau berlawanan.
  - c. Konflik adalah benturan yang terjadi antara dua pihak atau lebih yang disebabkan adanya perbedaan nilai, status, kekuasaan, dan kelangkaan sumberdaya.
  - d. Konflik adalah suatu kondisi ketika dua orang/pihak atau lebih menunjukkan keyakinan mereka akan suatu tujuan yang saling berbeda.
  - e. Definisi menjadi lebih baik jika sekaligus diberi contoh bentuk atau wujud konflik yang dimaksudkan oleh perusahaan. Bentuk konflik ini ada yang mengaturnya dalam bagian ruang lingkup.
4. Ruang lingkup, bisa menjelaskan dari aspek substansi maupun cakupan kewilayahan. Dari aspek substansi, bisa dijelaskan bahwa ruang lingkup konflik mencakup keluhan, unjuk rasa dan bentuk-bentuk lainnya dari berbagai pihak yang dapat mengganggu operasional perusahaan. Dari

cakupan kewilayahan, bisa dijelaskan bahwa ruang lingkup pengaturan di wilayah-wilayah yang berhubungan dengan operasi perusahaan.

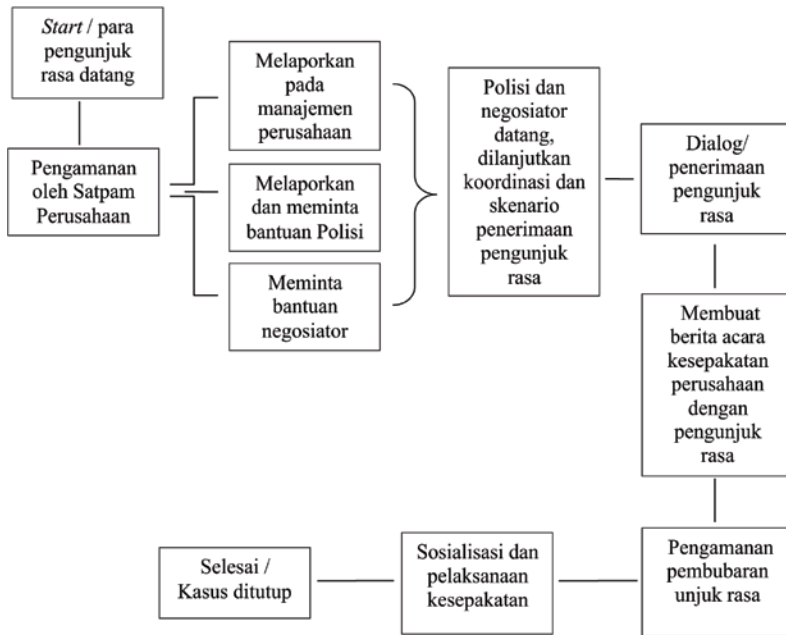
5. Penanggungjawab, menjelaskan bagian atau unit mana dari perusahaan yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan konflik, sekaligus posisi/jabatan mana yang secara spesifik menanganinya.
6. Hasil, menjelaskan indikator dan ukuran keberhasilan atas pengelolaan konflik.
7. Jangka waktu, menjelaskan target penanganan dan penyelesaian konflik dari sisi waktu sehingga ada kejelasan kapan suatu konflik bisa selesai penanganannya.
8. Prosedur, menjelaskan urutan-urutan penanganan konflik dari awal sampai dengan akhir atau penyelesaian konflik. Prosedur ini perlu dilengkapi dengan *flow chart* / diagram alir pengelolaan/penanganan konflik yang makin memudahkan dalam implementasinya.

Contoh (sederhana) diagram alir pengelolaan keluhan masyarakat:





Contoh (sederhana) diagram alir pengelolaan unjuk rasa / demonstrasi:



Di samping prosedur pengelolaan/penanganan konflik, perusahaan harus memiliki dokumentasi atau catatan atas konflik yang terjadi. Untuk memiliki dokumen/catatan ini, perusahaan bisa memulainya dengan membuat *form* pencatatan keluhan masyarakat atau konflik dengan masyarakat. Dokumen ini selalu di-*update* berdasar realitas yang terjadi dan dilakukan rekapitulasi pada pertengahan dan/atau akhir tahun. Jika tidak ada keluhan/konflik, perusahaan harus menuliskan kata NIHIL / TIDAK ADA dalam *form*/dokumen. Hal ini untuk membedakan antara perusahaan yang memang mencatat kejadian konflik dengan perusahaan yang tidak mencatat/mendokumentasikannya.

Contoh *form* pencatatan keluhan/konflik:

No.	Nama yang menyam- paikan keluhan/ konflik	Alamat	Pekerjaan	Hari / tanggal	Waktu	Keluhan/ konflik/ Perma- salahan	Tindakan penye- lesaan	Status	Petugas yang menerima keluhan/ mengelola konflik	Tanda tangan
1.										
2.										
dst.										

Dalam form pencatatan keluhan/konflik dengan masyarakat harus dijelaskan: siapa yang menyampaikannya, kapan/waktunya, siapa pihak dari perusahaan yang menerimanya dan status penanganannya.

Berdasarkan dokumen pencatatan keluhan/konflik ini, perusahaan perlu membuat rekapitulasi, baik menyangkut anatomi konflik maupun jumlahnya. Rekapitulasi dapat dimanfaatkan untuk menganalisis *trend* keluhan/konflik dari para pihak yang berhubungan dengan perusahaan, sehingga bisa dicari cara-cara penanganan, baik preventif maupun strategi penanganan yang lebih jitu jika konflik muncul kembali. Rekapitulasi dari sisi jumlah dibandingkan dari tahun ke tahun dengan target jumlahnya menurun dibanding tahun-tahun sebelumnya. Dalam penilaian Proper, data jumlah konflik yang hendak dinilai memang hanya dua tahun terakhir. Meskipun demikian, perusahaan harus memiliki data yang utuh tentang hal ini sejak awal keberadaan perusahaan sampai dengan yang terkini.

# BAB VIII

## PUBLIKASI DAN PENGHARGAAN

### Diseminasi

Suatu kegiatan atau aktivitas perlu didiseminasikan agar diketahui oleh masyarakat secara luas. Begitu pula dengan kegiatan perusahaan yang berkaitan dengan CSR. Diseminasi merupakan suatu kegiatan yang ditujukan kepada khalayak ramai agar mereka memperoleh informasi, timbul kesadaran, menerima, dan akhirnya memanfaatkan informasi tersebut. Diseminasi bisa ditempuh dengan cara mempublikasikan kegiatan atau aktivitas tersebut. Diseminasi melalui publikasi ini akan memberi manfaat secara internal maupun eksternal. Secara internal, perusahaan memiliki dokumen tentang program-program CSR yang bisa dimanfaatkan untuk *data based* perusahaan, sebagai bagian dari pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) oleh perusahaan. Secara eksternal, publikasi memiliki beberapa fungsi. *Pertama*, dengan adanya publikasi tentang CSR menunjukkan pada khalayak ramai bahwa perusahaan telah melaksanakan tanggung jawab sosial untuk pengembangan masyarakat, kepada warga baik yang langsung maupun tidak langsung berhubungan dengan perusahaan. *Kedua*, publikasi mampu memberi pembelajaran pada pihak lain dan kemudian memunculkan inspirasi untuk mereplikasi *best practices* dalam pelaksanaan CSR. Manfaat publikasi ini selaras

dengan empat fungsi media (termasuk media massa) sebagai salah satu bentuk publikasi. Keempat fungsi itu adalah: *Pertama, to inform*, yakni menyajikan informasi tentang aktivitas CSR, khususnya program-program yang sedang menjadi perhatian utama publik. *Kedua, to educate*, yakni memberikan pendidikan pada masyarakat, menyadarkan mereka akan arti penting pemberdayaan masyarakat melalui program CSR. *Ketiga, to entertain*, yakni sesuatu yang bersifat menghibur terkait dengan peristiwa keseharian. *Keempat, to influence*, yakni mempengaruhi pembaca agar dapat berpartisipasi dalam berbagai aktivitas pengembangan masyarakat untuk peningkatan kesejahteraan.

Diseminasi melalui publikasi yang dimaksudkan dalam pedoman ini adalah semua bentuk publikasi yang ditujukan pada pihak lain (eksternal) di luar perusahaan. Dengan demikian, publikasi yang hanya ditujukan untuk internal perusahaan tidak masuk dalam kategori ini. Jenis-jenis publikasi eksternal tersebut misalnya: advetorial/inforial di surat kabar/koran, majalah di tingkat lokal maupun nasional, jurnal baik nasional maupun internasional. Dokumen yang bisa ditunjukkan untuk membuktikan adanya publikasi tersebut bisa dilihat pada tabel berikut:

No.	Jenis Publikasi	Keterangan dan Cara Pembuktian
1.	Surat kabar atau majalah	<p>Diseminasi melalui surat kabar atau majalah yang bisa diakui adalah dalam bentuk advetorial, bukan hanya berita. Berita hanya memuat informasi secara singkat, sedangkan advetorial disajikan dalam materi yang komprehensif tentang CSR/CD, mengupas berbagai aspek yang meliputi misalnya: kebijakan perusahaan dalam melakukan CSR/CD, tatakelola, jenis program/kegiatan, hasil yang telah dicapai. Beberapa media massa menyebut advetorial ini dengan sebutan lain, misalnya inforial. Untuk membuktikan advetorial/inforial yang membahas tentang CSR/CD ini, perusahaan harus menunjukkan klipungnya, nama surat kabar atau majalah yang memuatnya, disertai pula dengan keterangan waktu advetorial/inforial tersebut dimuat.</p>

2.	Jurnal	<p>Jurnal yang dimaksud disini adalah jurnal ilmiah dimana penulis mempublikasikan artikel ilmiahnya, yang umumnya dihasilkan dari penelitian, baik <i>desk study</i> maupun <i>field study</i>. Artikel ilmiah ini secara substansial membahas tentang CSR/CD dari berbagai disiplin ilmu. Penulis bisa dari staf perusahaan sendiri, atau penulis dari luar perusahaan. Sebagai contoh, seorang mahasiswa yang tengah menyusun skripsi atau tesis mengambil tema tentang CSR/CD, kemudian mempublikasikannya dalam suatu jurnal (jurnal nasional atau internasional), maka artikel ilmiah dalam jurnal tersebut bisa dianggap sebagai bentuk diseminasi tentang CSR/CD perusahaan yang bersangkutan.</p>
3.	Buku yang memiliki ISBN	<p>Diseminasi tentang CSR/CD juga bisa dilakukan melalui buku, dengan syarat buku tersebut memiliki ISBN (<i>International Standard Book Number</i>), yaitu pengindentifikasian untuk buku-buku yang digunakan secara komersial. Sama dengan artikel ilmiah di jurnal, tulisan dalam buku bisa dilakukan oleh staf perusahaan maupun penulis dari luar perusahaan. Demikian pula buku, boleh diterbitkan sendiri oleh perusahaan atau dari luar perusahaan.</p>

Oleh karena Proper dilaksanakan tiap tahun, maka bukti-bukti diseminasi/publikasi CSR/CD yang diberikan dalam durasi satu tahun penilaian Proper. Tetapi, oleh karena artikel ilmiah dalam buku dan jurnal bersifat jangka panjang, maka perusahaan bisa memberikan publikasinya dengan ketentuan N-2. Sebagai contoh, untuk Proper 2013, perusahaan bisa menunjukkan diseminasi CSR/CD yang telah dilakukan pada tahun 2011, 2012, dan 2013. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu mendokumentasikan publikasi yang berkaitan dengan CSR/CD. Selain itu, di setiap dokumen harus jelas disebutkan waktu publikasinya sehingga layak dinilai pada periode penilaian Proper yang tengah dilaksanakan.

### **Penghargaan dalam bidang pengembangan masyarakat dari pemerintah dan non-pemerintah**

Penghargaan merupakan apresiasi pihak lain yang diberikan atas prestasi perusahaan dalam pelaksanaan CSR untuk pengembangan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Penghargaan muncul atas inisiatif pihak pemberi karena menilai pihak yang akan diberi memang layak, bukan penghargaan yang dimobilisasi oleh pihak yang akan diberi.

Dalam Permen LH Nomor 06 Tahun 2013, disebutkan bahwa penghargaan/pengakuan yang hendak dinilai dalam kaitannya dengan peranan perusahaan terhadap pengembangan masyarakat. Jenis-jenis program/kegiatan CSR beraneka ragam bentuknya, dari yang bersifat *charity*, pembangunan infrastruktur fisik, sampai dengan pemberdayaan masyarakat. Program yang bersifat *charity* misalnya pemberian beras kepada keluarga miskin atau kepada korban bencana alam. Pembangunan infrastruktur fisik dalam kaitannya dengan pelayanan dasar masyarakat, misalnya bantuan pembangunan Puskesmas untuk peningkatan pelayanan kesehatan warga. Program yang masuk



dalam kategori pengembangan masyarakat senantiasa bersasaran pada pemberdayaan masyarakat, dengan ciri utamanya adalah partisipasi dan kemandirian. Sebagai contoh adalah program/kegiatan yang melakukan pengorganisasian masyarakat untuk menciptakan aktivitas sosial-ekonomi dengan memanfaatkan potensi lokal yang mampu menjadi lapangan kerja bagi masyarakat.

Penghargaan yang dinilai berasal dari pemerintah maupun non-pemerintah, minimal di tingkat kabupaten. Dari pihak non-pemerintah bisa berasal dari perguruan tinggi, media massa provinsi atau nasional, sampai dengan lembaga internasional yang memiliki kredibilitas untuk memberi penghargaan tersebut.

Untuk pembuktiannya, perusahaan bisa menyertakan foto atau menyertakan file hasil *scan* atas penghargaan tersebut. Bukti-bukti penghargaan yang diberikan dalam rangka penilaian Proper dalam durasi satu tahun penilaian Proper. Dengan demikian, penghargaan yang telah digunakan pada penilaian Proper tahun-tahun sebelumnya tidak bisa digunakan lagi pada tahun periode penilaian saat ini. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu mendokumentasikan penghargaan yang berkaitan dengan CSR. Selain itu, di setiap dokumen harus jelas disebutkan waktu (bulan dan tahun penghargaan), siapa yang memberikan dan dalam rangka apa penghargaan itu diberikan, sehingga layak dinilai pada periode penilaian Proper yang tengah dilaksanakan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bahrudin, Urgensi Institusionalisasi Corporate Social Responsibility, dalam Susetiawan (ed) **Corporate Social Responsibility: Komitmen untuk Pemberdayaan Masyarakat**, Yogyakarta, PSDK UGM, 2012
- Boedhi Wijardjo, Ichsan Malik, Noer Fauzi, Antoinette Royo, **Konflik, Bahaya atau Peluang: Panduan Latihan Menghadapi dan Menanggapi Konflik Sumberdaya Alam**, Insist Press-KPA, 2002.
- Hartono, Judiantoro, **Segi Hukum Penyelesaian Perselisihan Perburuhan**, Rajawali Pers, Jakarta, 1992
- Muhtar Sijabat dan Mulyono, **Manajemen Konflik: Program Penguatan Relasi Antaretnis Melalui Peningkatan Kegiatan dan Kerjasama Ekonomi**, Yayasan Indonesia Sejahtera – NZAID, Solo, 2006.
- , **Modul Pencegahan Konflik**, PP Lakspesdam NU, Jakarta, 2008.
- Phillips, Rhonda dan Robert H. Pittman (edt), *An Introduction to Community Development*, Routledge, USA. 2009
- Soetomo, **Strategi-Strategi Pembangunan Masyarakat**, Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2006.

